

資料

JR体制の原点—試論

山 田 徳 彦

An Essay on “the Origin of the Japan Railway Companies”

Norihiko YAMADA

<目次>

I はじめに

II 国鉄改革の具体的枠組み

III 1987（昭和62）年度のJR各社の姿

1 JR北海道

2 JR東日本

3 JR東海

4 JR西日本

5 JR四国

6 JR九州

IV 今後の「課題」と「方法」

I. はじめに

筆者は、2000年末以降、角本良平先生から指導をいただく機会を得ているが、すでに50余年にわたり交通を研究され、1987年の国鉄分割・民営化にも少なからず影響を及ぼされた先生は、国鉄改革から十余年を経た現在、できるだけ早い段階でJR各社がどのような行動をとってきたか、JR各社をめぐる政策はどのように展開してきたかを整理しておく必要性を説かれている。

国鉄改革とその後のJR各社の展開は、我が国のみならず特に欧州諸国の鉄道改革にも大きな影響を及ぼしており、鉄道改革の総合的な評価と今後の鉄道のあり方を考える上で、極めて有効なインプリケーションを提供する。加えて、国鉄改革の「公共企業体が行ってきた事業を民営化することで再生する」という側面に着目すれば、今日日本の経済政策の最大のテーマである構造改革－行政改革を検討する上で、押さえておかなければならない重要なケースであると思われる。また、コア・コンピタンスを重視し企業間のネットワークを形成して、競争力を回復させようとしている多くの日本企業にとっても、全国一元的な組織・ネットワークの分割の意味とそこから生まれた各社の様々な行動は、（それが成功しているか否かも含めて）一つのモデルを提供しているのではないか。このようなことから、様々な角度からの検討に資するような、JR各社の展開－あゆみを整理しておくことは極めて意義深いことである。

ただし、角本先生が言われたように、国鉄時代と異なってJR各社に関わる整合的な統計や資料にはまとまったものがなく、きわめて困難な作業となることが予想される。実際、国鉄時代であれば、各年度ごとの『日本国有鉄道監査報告書』に基づいて、当該年度の国鉄の経営状況等を把握することが可能であるが、今日では、この目的のためには各会社ごとの会社概要・要覧を確認しなければならず、しかも、それらの資料を入手するのは、想像以上に困難なことである。それゆえ、個人が短期的に完遂させうるも

のでないことは明らかであり、多くの研究者・関係者の協力の下で、中長期的に対応すべき類の作業であることは、十分認識している。したがって完全なものは将来の成果に期待するとしても、「研究者の役割の一つは現在を正確に後世に伝えること」という角本先生の考え方に従えば、まずは必ずしも十分なものとはならなくても可能な範囲で整理しておく価値が認められよう。

本稿では、時間的・誌面的制約から、JR体制の原点に焦点をあてて、この取り組みに着手する。というのは、

- ・ JR各社は、今日それぞれ別個の組織として異なる経営行動をとっているが、違いの多くは出発点で規定されるとともに、開業初年度の各社の考え方が大きく影響していると考えられる。
- ・ 最初の状態が正しく捉えられていれば、その後の展開は何がどのように変化したかを把握することで、説明が容易になると思われる。

からである。このような認識に基づいて、以下の流れで整理を進めていく。

「Ⅱ．国鉄改革の具体的枠組み」では、ごく簡潔に国鉄改革とJR発足のためになされた各主体の行動を概観したのち、JR各社の具体的枠組みを規定した「承継計画」について整理する。また、国鉄改革の最大の障害の一つは「従業員をどうするか」であったと思われるが、この点はどのように対応されてきたのか、JR各社はその後、当初の予測を上回る成果を上げてきたと評価されるが、そもそもどのような予測がなされたのか、という2点についても合わせて言及する。

「Ⅲ．1987（昭和62）年度のJR各社の姿」では、各社に共通する視点について確認した後、JR北海道、JR東日本、JR東海、JR西日本、JR九州の順に、各社の1987年度の状況を整理していく。可能な限り6社を比較し得るように、同じフォーマットでの論述を目指したが、残念ながら、時間不足、資料入手の困難さから、十分なものとなっていないことは最初にお断りしておくべきであろう。ただし、今後のたたき台、あるいは今後どのような方向で分析を進めて行くべきかを明らかにする役割は果たしたと思

たい。

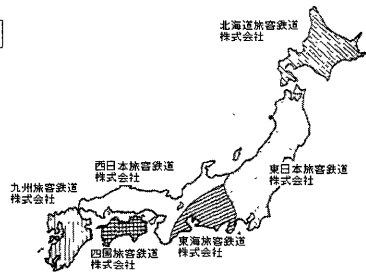
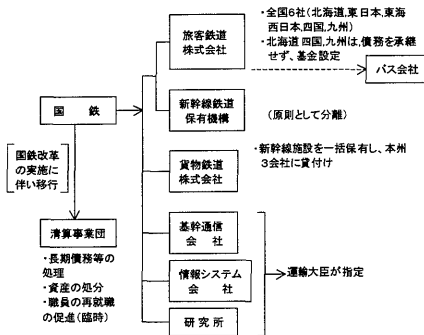
最後に「Ⅳ．今後の『課題』と『方法』」では、本稿を執筆する上で感ぜられた多くの課題・困難さを踏まえて、どのように作業を進めていくか、どのような視点を重視して行くべきか、についてできるだけ具体的に整理しておく。本章が、このテーマ全体に関わる研究計画書の役割を果たすことを期待したい。

Ⅱ. 国鉄改革の具体的枠組み

国鉄改革は、破綻に瀕していた公共企業体『日本国有鉄道』（以下、国鉄）を交通市場の中で激しい競争に耐え得る事業体に変革し、国民生活充実のための重要な手段としての鉄道の役割と責任を十分に果たすことができるように再生することを目的として、1980年代後半になされた。その具体的内容は様々な要素からなるが、「分割・民営化」が大きな柱であるといえる。

<図Ⅱ－１ 国鉄改革の概要>

<図Ⅱ－２ 旅客会社の６分割>



出所）『交通年鑑』1988年度、p. 306より
一部修正、引用

出所）『運輸白書』昭和61年度版

国鉄改革に対する捉え方・評価は論者によって異なり、また、そもそもなぜ改革が必要な状態になったかについては、限られた紙面の中で論ずることが困難である。それゆえ、これらの点については別の機会に譲ることをお断りしたい。また、実際に、分割・民営化という手法で国鉄改革を進めるに当たっては、「分割・民営化による改革の実現」に至る合意のプロセスは極めて重要であるはあるものの、ここではそのプロセスについて論ずるのは避け、改革が決定するまで＝国鉄改革関連法が公布されるまでと、

公布された後JR各社が発足するまで、に分けて概観しておこう。

①改革法成立まで

1981（昭和56）年3月16日に設置された「第2次臨時行政調査会」（以下、臨調）は、破綻状態にある国鉄問題の解決を最重要テーマの一つとしていた。審議の結果、1982（昭和57）年7月30日に「行政改革に関する第3次答申」（基本答申）を提出したが、「国鉄の経営状況は破産状況にあり、将来の国民の負担の観点から、国鉄経営の健全化を図ることが国家的急務である」として、分割・民営化による国鉄改革の方策を示した。

臨調答申に基づき、実際の国鉄改革のあり方を審議すべく、1983（昭和58）年6月10日に国鉄再建監理委員会（以下、監理委）が発足したが、監理委は1984（昭和59）年8月10日の第2次緊急提言で、「国鉄経営の破綻の原因は、現行経営形態そのものに深く根ざすものであり、基本的には分割・民営化の方向を念頭に置いて今後具体的にその内容を十分検討する」として、（監理委として初めて公式に）「分割・民営化」の方向を明らかにした。その後1985（昭和60）年7月26日に「国鉄改革に関する意見－鉄道の未来を拓くために－」という最終意見書を内閣総理大臣に提出したが、そこでは、国鉄問題と国鉄改革に関する「基本認識」が示された後、「効率的な経営形態の確立」、余剰人員対策と長期債務等の処理を柱とする「国鉄事業再建に際して解決すべき問題」、「改革の推進体制及び以降時期」について、基本的な方向性を示した。ただし、貨物部門については、政府に対し専門的かつ技術的立場から検討を加え、実行可能な具体案の作成を指示するにとどまり、旅客部門ほどには詳細に議論されていなかった。

臨調設置以来、分割・民営化反対派が主流を占めていた国鉄も政治も、この意見書が提出された頃には監理委が描く国鉄改革を支持していた。7月30日には、「政府として監理委員会の『意見』に沿って国鉄改革を確実に進めていく」ことを改めて確認する閣議決定を行い、以後立法に向けて動き出すことになる。一方当事者である国鉄もすでに6月以降、国鉄改革

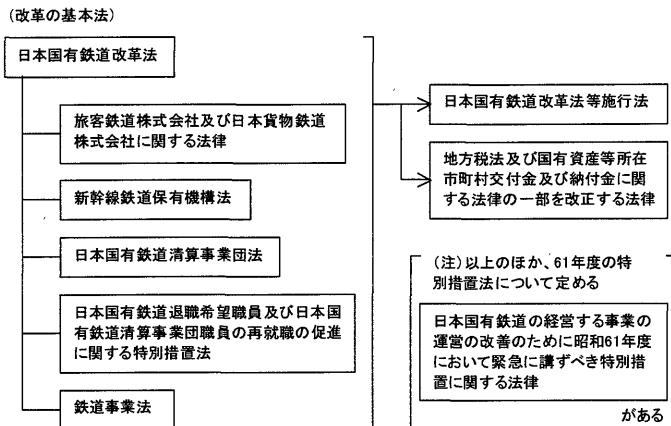
<表Ⅱ－１ 国鉄改革関連法公布までの動き>

	臨調・監理委	国鉄	運輸省	政府・国会	
1981 (昭和56)年	3. 16	第2次臨時行政調査会設置			
1982 (昭和57)年	7. 30	第2次臨時行政調査会「行政改革に関する第3次答申」提出			
1983 (昭和58)年			5. 20	「日本国有鉄道の経営する事業の再建に関する臨時措置法」公布	
		6. 10 「国鉄再建監理委員会」を発足 8. 20 「日本国有鉄道の経営する事業の運営の改善のために講ずべき措置の基本的実施方針について」(第1次緊急提言)取りまとめ			
1984 (昭和59)年	8. 10	「第2次緊急提言」 6. 1 「余剰人員対策推進本部」設置 7. 4 「再建実施推進本部」設置			
1985 (昭和60)年	7. 26 「国鉄改革に関する意見―鉄道の未来を拓くために―」とりまとめ、内閣総理大臣に提出 7. 30 再建実施推進本部のもとに約20のプロジェクトチーム設置。 7. 31 運輸省「国鉄改革推進本部」設置 8. 1 運輸省・国鉄「連絡調整会議」設置 8. 7 既存の「余剰人員対策本部」強化、本社職員局内に「雇用対策室」「職業訓練室」設置 10. 11 政府「国鉄改革のための基本的方針について」閣議決定 12. 2 「新しい貨物会社のあり方について」とりまとめ 12. 13 閣議決定「国鉄余剰人員対策の基本方針について」	7. 30 閣議「政府として最大限尊重する」対処方針決定。「国鉄改革関係閣僚会議」設置 具体的な準備作業に入る。 8. 7 政府「国鉄余剰人員雇用対策本部」設置を決定			
1986 (昭和61)年			1. 28 政府「国鉄長期債務等の処理方策について」閣議決定 3. 18まで 政府、国鉄改革のための9法律案を策定し、閣議決定を経て、すべてを第104通常国会に提出 5. 21 「日本国有鉄道の経営する事業の運営のために昭和61年度において緊急に講ずべき特別措置に関する法律」可決・成立 6. 2 衆議院解散に伴い8法案は廃案 7. 6 衆参同日選挙 9. 10 自民党「国鉄改革推進本部」設置 9. 11 第107臨時国会に国鉄改革関連8法案再提出 9. 12 閣議「国鉄等職員再就職計画」決定 9. 25 衆議院本会議「国鉄改革特別委員会」設置を決定 10. 3 政府、国鉄改革特別委員会に関係資料提出 10. 24 参議院本会議「国鉄改革特別委員会」設置を決定 10. 28 衆議院本会議国鉄改革関連8法案可決 11. 28 参議院本会議国鉄改革関連8法案可決・成立 12. 4 国鉄改革関連法公布		

に向けて体制を整えていたが、7月30日以降具体的な準備作業を本格化させた。

かくして監理委の最終意見書提出後、実務面での準備は着々と進み、事実上分割・民営化が既定路線となつてはいたものの、正式に国鉄改革の実現が決まるのは、1986（昭和61）年12月4日に国鉄関連法が公布されるまで待たなければならなかった。

<図Ⅱ－3 国鉄改革関連法の体系>



出所)『運輸白書』昭和61年度p.90

②改革法成立後、JR発足まで

1986（昭和61）年12月4日に国鉄改革関連法公布後、旅客会社・貨物会社・新幹線保有機構の設立委員、資産活用審議会委員及び評価審査会委員が運輸大臣により任命された。

旅客会社、貨物会社の設立委員会は、各社共通設立委員16人と会社別設立委員18人からなるが、12月11日に第1回設立委員会開催し、委員長に斉藤英四郎経団連会長、委員長代理に亀井正夫監理委員会委員長を選出した。この委員会は、以後4回にわたって開催され、通常の発起人としての定款の作成、株式の割り当て、創立総会の招集等の設立に関する事務その他新事業体が事業を円滑に開始するために必要な職務のほかに、新会社の労働

条件、採用基準の決定及び新会社の職員の採用を行った。

同じく、1986（昭和61）年12月11日に第1回設立委員会が開催された新幹線保有機構設立委員会は、10人の委員会からなり、永光洋一運輸事務次官が委員長に選出された。

清算事業団と新事業体への用地の割り振りや試算の有効な活用法を審議する資産活用審議会委員会は、天野光三京都大学工学部教授ら10人を委員とし、12月15日に第1回会合を開催した。また、承継法人が国鉄から承継する財産の価格を評価し決定する評価審査会委員会は、窪田弘大蔵省理財局長ら19人からなるが、1986（昭和61）年12月18日に第1回会合を開催し、以後3回にわたって開催された会合で、清算事業団に帰属する資産の決定及び新事業体が承継する財産価値の決定等がなされた。

このような動きに平行して国鉄は、「再建実施本部」及び「雇用対策推進本部」の議論を具体化していくため、1986（昭和61）年11月28日に「移行推進委員会」を設置（副総裁を委員長）し、12月3日には、移行推進委員会の下に旅客会社、貨物会社、新幹線保有機構の各設立準備室及び清算事業団の移行準備室を設け、新会社の体制整備を本格的に開始した。設立委員会等と緊密な連絡を取りながら、新会社の組織、部内規程等について最終的な整理を行い、新会社への円滑な移行作業を図るための諸準備を行ったのである。

さらに、1986（昭和61）年12月16日の「日本国有鉄道の事業等の引き継ぎ並びに権利及び義務の承継に関する基本計画」についての閣議決定を受けて、新しく生まれる旅客会社・貨物会社、新幹線保有機構等が国鉄から承継する事業・業務や資産・債務その他の権利・義務等を明確にするために（本文、別冊合わせて8000枚にものぼる膨大な）承継計画が作成され、新会社の姿が明らかとなったが、1987（昭和62）年3月13日運輸大臣に認可されている。

その後、1987（昭和62）年2月20日には、国鉄部内で検討されていた新会社全体のCI戦略がまとまり、各新会社の顔となる呼称（コミュニケーション

<表Ⅱ-2 (a) 引き継ぐ鉄道事業、バス事業、船舶事業>

旅客鉄道事業	新幹線	北海道					東日本					東海					西日本					四国					九州					貨物	計
		線区数	駅	営業キロ	24(21)	835	13(5)	1	16(12)	646	9	53	29	619	2,406	201	1	53(38)	2,034	197	4,910	19,413	201	4,925	21,447	99	368	10,011	82	137	594		
往來線	線区数	21	631	3,177	72	1,741	389	13	1,264	266	881	29	619	2,406	201	4,910	19,413	197	4,910	19,413	201	4,925	21,447	99	368	10,011	82	137	594				
	営業キロ	3,177	631	3,177	72	1,741	389	13	1,264	266	881	29	619	2,406	201	4,910	19,413	197	4,910	19,413	201	4,925	21,447	99	368	10,011	82	137	594				
合計	線区数	21	631	3,177	74	1,744	397	14	1,268	266	881	29	619	2,406	201	4,925	21,447	99	368	10,011	82	137	594										
	営業キロ	3,177	631	3,177	7,657			3,003	5,323																								
貨物鉄道事業		線区数	駅	営業キロ																													
貨物鉄道事業(荷物)		線区数	駅	営業キロ	7			26				8																					
バス事業		路線数			12		56					12																					
連絡船事業		一般旅客定期航路事業	貨物定期航路事業		青森～函館	青森～函館																											
直営店舗		店舗数			48		287					54																					
北海道的		札幌駅ビル改築、青函トンネル建設、車両修繕部品製造等	仙台駅ビル増築、京葉高速鉄道建設、青森大橋新設、車両修繕部品製造等	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物	計																							
一般の受託により行っている陸運に関する機械、器具その他の物品の製造、修繕、検査若しくは調達、工事の施行等		旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物	計																							
その他の事業		旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物	計																							
連絡船事業、自動車事業、船舶事業、旅行業等		旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	旅行業、不動産賃貸業、駐車場業、広告業、周遊船事業等	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物	計																							
在外事務所		1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
学術		1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
病院		1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

注) 1. 駅数の () 内は新在併設駅で重複
2. 在来線については、現在廃止許可申請中の特定地方交通線があり、変更されることがある
3. バス事業については、現在廃止承認申請中の路線等があり、変更されることがある。

＜表Ⅱ－２ (b) 承継する資産＞

(固定資産)		北海道	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物	機構	その他	計	備考
営業線	(線区)	21	68	13	52	9	29	* (22)	4		196	*第1種区間数であり合計に含まず
本局 (用地)	(箇所)	4	10	2	7	1	4				28	() は客貨に分離して承継する箇所の再掲
運輸区 (用地)	(箇所)	20	89(4)	15(2)	51(5)	6	21(1)	41(12)	20		251	
車両	(両)	1,439	13,268	3,050	6,904	607	1,949	18,350		1	45,568	
鉄道病院 (用地)	(箇所)	1	2	1	1	1	1				7	他に借地の広島病院
鉄道学園 (用地)	(箇所)	1	2	1	1	1	1				7	他に借地の三島学園
宿舎	(戸)	5,552	28,110	6,321	14,087	1,015	4,555	3,511	320	63,471	23	
船舶	(隻)	13			4	6				2,323	23	
営業用自動車	(台)	280	783	199	700	151	210				69	
自動車営業所 (用地)	(箇所)	7	23	5	18	8	8				25	
資材センター等 (用地)	(箇所)	3	7	3	6	1	5				22	() は客貨に分離して承継する箇所の再掲
工場等 (用地)	(箇所)	3	7(1)	1	5	1	2	2(1)	21		386	
建設仮勘定 (件)		20	146	41	66	10	51	15	29	8		
(投資資産)												
会社数		9	58	13	32	5	10	27	1	155		出資会社は123社
出資額 (百万円)		1,226	17,738	3,337	10,033	79	1,040	7,995	44	41,492		

＜表Ⅱ－２ (c) 承継する債務＞

		北海道	東日本	東海	西日本	貨物	機構	通信	システム	合計	(億円)
国債	民間借入金	4,268	413	1,314	122	360	168	6,646			
債務	鉄道債権	28,719	2,779	8,845	822	18,336	20,150	59,500			
長期	運用部・簡保・一般会計	32,987	3,192	10,159	944	38,485	360	86,295			
短期	民間借入金				1,743	1,743		1,743			
建公債	鉄道債権				7,073	7,073		7,073			
運用部	運用部				9,240	9,240		9,240			
小計	小計				18,057	18,057		18,057			
合計	合計	32,987	3,192	10,159	944	56,542	360	168	104,352		

(注) 端数整理のため計の合わない場合がある。

<表Ⅱ-2 (d) 承継する「その他・権利義務」等の概要>

	北海道	東日本	東 海	西日本	四 国	九 州	貨 物	機 構	通 信	システム	研究所	(件)
賃貸借契約 非事業用土地の貸付、国有林 野及び電柱敷地の貸借等	3,580	18,620	4,980	12,380	1,350	5,550	40	120	60		10	46,690
使用貸借契約 展示用SLの貸出、国有地の 無償借受等	60	170	50	120	20	60		0				480
請負契約 鉄道施設の新設、改良工事 に関するもの	0	130	60	130	20	10		0			0	350
使用承認 業務用の土地と建物、高架 下の貸付	8,300	33,930	6,400	17,100	3,000	7,000	1,100	50	10	0	20	76,830
送電線路区間使用契約 旅客構内営業承認		17,000		1,000								18,000
構内売店、駅ビル等に対す る営業承認	1,300	8,800	1,400	4,900	800	2,000						19,200
広告承認	7,730	102,580	10,650	36,240	3,020	5,260	200					165,680
貨物専用線契約							500					500
その他の契約・協定	70	820	50	420	50	230	2,280	240	0	10	0	4,170
無体財産権 特許権、商標等	200	480	170	140	170	170	270			10	4,270	5,880
電話加入権等その他	1,330	6,320	1,640	4,120	410	1,450	1,050	10	160	210	40	16,740
合計	22,970	180,520	26,600	77,250	8,140	20,930	5,440	420	230	240	4,340	354,520

(注) 空欄は当該権利・義務が存在しないことを示す。また「0」は5未満を示す。

＜表Ⅱ－２ (e) 事業等の引継に関し必要な事項＞

会社がその経営を行うべき建設中の路線	
(1)国鉄、鉄建公団又は本四公団が建設中の路線のうち、旅客会社がこれらに係る旅客鉄道事業を経営するもの ①北海道旅客鉄道株式会社 津軽海峡線 (中小国～木古内) ②東日本旅客鉄道株式会社 京葉線 (東京～南船橋) ③東海旅客鉄道株式会社 瀬戸線 (勝川～枇杷島) ④西日本旅客鉄道株式会社 片福連絡線 (仮称) (片町～大阪市北区～尼崎) 大阪外環状線 (仮称) (新大阪～吹田市～大阪市東淀川区) 本四備讃線 (茶屋町～倉敷市児島) ⑤四国旅客鉄道株式会社 本四備讃線 (倉敷市児島～宇多津)	(2)国鉄、鉄建公団又は本四公団が建設中の路線のうち、貨物会社がこれに係る貨物鉄道事業を経営するもの ①津軽海峡線 (中小国～木古内) ②本四備讃線 (茶屋町～宇多津) (3)改正後の全国新幹線鉄道整備法における整備計画路線の営業主体の指名が行われたものとみなされる路線 ①北海道新幹線 (青森～札幌) ……北海道旅客鉄道株式会社 ②東北新幹線 (盛岡～青森) ……東日本旅客鉄道株式会社 ③東北新幹線 (東京～上野) ……東日本旅客鉄道株式会社 ④北陸新幹線 (高崎～上越) ……東日本旅客鉄道株式会社 ⑤北陸新幹線 (上越～大阪) ……西日本旅客鉄道株式会社 ⑥九州新幹線 (福岡～鹿児島) ……九州旅客鉄道株式会社 ⑦九州新幹線 (筑紫平野 (分岐点)～長崎) ……九州旅客鉄道株式会社

出所)『交通年鑑』1988年版 pp.312～313より引用

ションネーム)、マークが決定した。さらに1987(昭和62)年3月23日から25日にかけて、旅客会社及び貨物会社の設立総会開催。役員の選任並びに代表取締役、監査役の選定及び選任が行われ、この時点で新会社への移行業務は事実上すべて終了したのである。

ここで、新しく生まれる各事業体を規定した承継計画について概観しておこう。1986(昭和61)年12月16日、旅客会社等11の承継法人に対し国鉄から引き継ぐ事業・資産・債務等の基本事項を示す「日本国有鉄道の事業等の引継ぎ並びに権利及び義務の承継に関する基本計画」(以下「基本計画」と略称)が閣議決定されたが、これは改革法第19条第1項の規定に基づくものであり、具体的な実施計画の基礎となるものである。

この基本計画に従って、国鉄は旅客会社等新事業体が承継する日本国有鉄道の事業・事務・権利及び義務等について具体的実施計画を作成し、1987(昭和62)年3月13日運輸大臣の認可を受けたが、この承継実施計画は改革法に従って各承継法人ごとに

1. 引き継ぐ事業等の種類及び範囲：

(1)旅客・貨物会社、(2)鉄道通信会社、(3)システム会社、(4)鉄道総合技術研究所、(5)新幹線保有機構

2. 承継する資産：

(1)固定資産、(2)投資資産、(3)作業資産

3. 承継する国鉄長期債務その他の債務

4. 承継する権利及び義務：

(1)契約に係る権利及び義務、(2)協定等に係る権利及び義務、(3)無体財産権、(4)その他の権利及び義務

5. 事業等の引継に関し必要な事項：

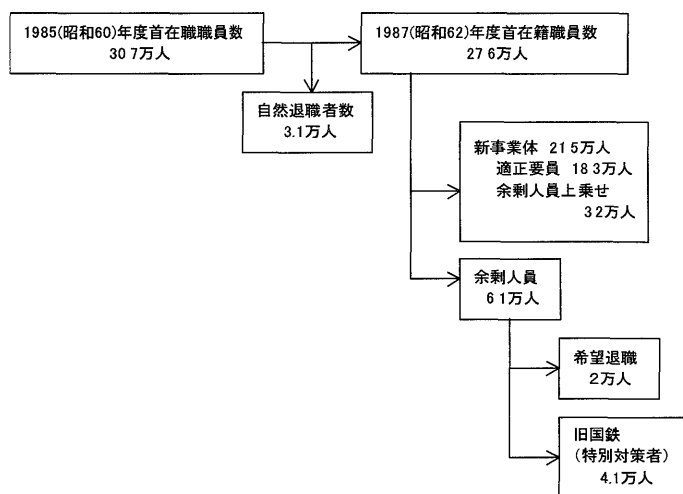
(1)会社がその経営を行うべき建設中の路線、(2)退職給与引当金、(3)土地・施設の使用権の設定、(4)みなし認可等に係わること、(5)株主権に関する事項、(6)国鉄が当事者となっている訴訟に関する事項、(7)固定資産税等の負担に関する事項、(8)新幹線鉄道騒音・

振動防止に関する事項、(9)テレビジョン受信障害に関する事項、
(10)承継する備品等に関する事項

で構成されており、その具体的な内容は表Ⅱ－2 (a) (b) (c) (d) のようになっている。

さて、承継計画とのかねあいで、特に注意しておきたいのは各承継法人の社員の採用である。国鉄再建監理委員会の「意見」では、「新事業体の適正要員規模約18万3000人に、2割程度（約3万2000人）を旅客鉄道部門に上乘せして、約21万5000人を新事業体に移籍させる。『新事業体』移行前の通常の退職者と、約2万人の希望退職募集の措置を講じ、残り約4万1000人を、国鉄を改組した「旧国鉄」に移行し、3年間を限度として再就職斡旋、再就職のための教育訓練等の「特別対策」を講じる」とこととしていた（図Ⅱ－4 参照）。

＜図Ⅱ－4 国鉄再建監理委員会最終意見書の人員対策＞



出所)『交通年鑑』1988年版、p.315

国鉄は、最終意見書の趣旨に沿って、「新事業体」に移行するまでに21万5000人を下回る要員体制を築き上げるための合理化施策を検討し、1985（昭和60）年10月9日「今後の要員体制の考え方について」では、1987（昭

和62) 年度首の要員規模を約19万500人とするとした。

政府も、1985（昭和60）年10月11日の「国鉄改革のための基本的方針について」閣議決定し、国鉄に徹底した要員合理化を求めるとともに、生ずる余剰人員については強力な支援措置を講ずる、としている。さらに、12月13日の閣議決定「国鉄余剰人員雇用対策の基本方針」では、希望退職募集のため、特例給付措置を講ずること、「旧国鉄」に所属する職員に対する再就職促進措置を講ずること、再就職先としての雇用の場の確保について、公的部門、一般産業界、国鉄関連企業に対する採用の要請、を決定し、国及び特殊法人における1986（昭和61）年度分の採用目標を定めている。

これは、1986（昭和61）年5月30日に公布・施行された「日本国有鉄道の経営する事業の運営の改善のために昭和61年度において緊急に講ずべき特別措置に関する法律」で具体化され、さらに、9月12日の「国鉄等職員再就職計画について」の閣議決定では、国鉄職員のために確保する再就職先の目標数を6万1000人とし、受入分野別の内訳を示している（表Ⅱ－3参照）。

＜表Ⅱ－3 国鉄等職員再就職計画＞

（単位：千人）

受け入れ分野		目標数
公共部門	国	13
	特殊法人等 （日本国有鉄道清算事業団を含む）	5.5
	地方公共団体	11.5
	小計	30
一般産業界		10
関連企業		21
計		61

出所）『交通年鑑』1988年版、p. 315

このように、国鉄改革によって生ずる余剰人員対策は極めて重要な位置づけが与えられており、政府も改革が円滑に進むべく強力なバックアップ体制を整えたが、それでは、承継法人の職員の採用はどのようにしてなされたのであろうか。日本国有鉄道改革法では第23条にその方針が規定され

たが、1986（昭和61）年12月11日の閣議決定「新会社の職員の労働条件についての基本的な考え方」では、「新会社における労働条件については、円滑な移行を図るため、移行時点においては、基本的には現行の国鉄における労働条件を大幅に変更しないよう配慮することとする。ただし、私鉄と著しく異なる部分については、私鉄の労働条件を参考にしつつ所用の修正を行う」とされた。

こうした方針を受けて、1986（昭和61）年12月19日までに各承継法人の設立委員会等において、具体的な労働条件が決定され、採用作業が急ピッチで進められることになる。

1986（昭和61）年12月24日、国鉄は改革法第23条の定めに従い、全職員に対して設立委員会等から提示された全承継法人の「採用の基準」及び「労働条件」を明記した資料と採用に関する「意思確認書」を配布し、1987（昭和62）年1月7日までの期間において、承継法人の職員となることに關する意思の確認を行った。これは配布職員数約23万400人、回収分約22万7600人に達するものであったが、承継法人を希望した職員数は約21万9000人であった。

＜表Ⅱ－4 日本国有鉄道改革法第23条＞

1. 承継法人の設立委員等は、日本国有鉄道を通じ、その職員に対してそれぞれの承継法人の職員の労働条件及び職員の採用の基準を提示して、職員の募集を行う。
2. 日本国有鉄道は、労働条件及び採用の基準が提示されたときは、承継法人の職員となることに關する日本国有鉄道の職員の意思を確認し、承継法人別にその職員となる意思を表示した者のなかから当該承継法人に係る採用の基準に従い、その職員となるべき者を選定し、名簿を作成して設立委員会等へ提出する。
3. 名簿に記載された日本国有鉄道の職員のうち、設立委員会等から採用する旨の通知を受けた者で、移行の際現に日本国有鉄道の職員であった者は、当該承継法人の職員として採用される。

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 316

<表Ⅱ－５ 職員の採用の基準>

1. 昭和61年度末において年齢満55歳未満であること
2. 職務遂行に支障のない健康状態であること
3. 日本国有鉄道在職中の勤務の状況からみて、当社の業務にふさわしい者であること
4. 「退職前提の休職」を発令されていないこと
5. 「退職を希望する職員である旨の認定」を受けていないこと
6. 日本国有鉄道において再就職の斡旋を受け、再就職先から昭和65年度当初までの間に採用を予定する旨の通知を受けていないこと

出所)『交通年鑑』1988年版、p.316より作成

<表Ⅱ－６ 基本計画の要員体制と実際>

	基本計画	名簿記載者数	差
北海道旅客鉄道株式会社	13,000	13,000	
東日本旅客鉄道株式会社	89,540	84,343	△5,197
東海旅客鉄道株式会社	25,200	21,941	△3,259
西日本旅客鉄道株式会社	53,400	52,943	△457
四国旅客鉄道株式会社	4,900	4,610	△290
九州旅客鉄道株式会社	15,000	15,000	
日本貨物鉄道株式会社	12,500	12,289	△211
新幹線鉄道保有機構	60	60	
鉄道通信株式会社	570	570	
鉄道情報システム株式会社	280	280	
財団法人鉄道総合技術研究所	550	550	
計	215,000	205,586	△9,414

出所)『交通年鑑』1988年版、pp.316－317より作成

この意思確認の結果を踏まえ、承継法人に採用を希望する職員について、国鉄は各承継法人の採用の基準に従って、職員となるべき者を選定し、その「名簿」を作成、2月7日、各承継法人の設立委員会等に名簿を提出した。ちなみに、北海道、九州においては、希望者数が採用予定数を大きく上回る状況の中での選定であったが、東日本旅客鉄道、東海旅客鉄道、西日本旅客鉄道株式会社では、名簿記載数が「基本計画」で示された数を下回るものであった。ただし、いずれも、1986（昭和61）年11月時点で作り上げた要員体制の所要員を上回っており、業務運営上は問題ないとされている。

こうしたプロセスを経て、2月12日各承継法人の設立委員会等で、名簿記載者全員を各承継法人の職員として採用することを決定し、2月16日以

降、各採用予定者に対し、国鉄を通して「採用通知書」を交付した。さらに3月16日以降、採用予定者に対しては、新会社への移行に伴う勤務箇所、職名、給与等級等が通知された。結局、1986（昭和61）年度首約27万7000人であった職員数は、1987（昭和62）年3月末には、希望退職、公的部門転出等、年度内減耗が約5万2700人に達したことで、約22万4300人となった。そのうち、約20万600人が承継法人に採用され、約2万3700人が清算事業団に移行することになる。

この章の最後に、発足以前になされたJR各社の収支予測の代表的なものを整理しておこう。JR各社が予想以上に良好なパフォーマンスをあげた、という場合に当初の予想がどのようなものであったかを把握しておく必要があると思われる。さらに関係主体は、発足前にJR各社の先行きを必ずしも楽観していなかったことが読みとれるのではないか。

国鉄の分割・民営化の方向を示した国鉄再建監理委員会の最終意見書では、表Ⅱ－7のような1987（昭和62）年度のごく大まかな見通しが示されている。

その後、分割・民営化の準備作業がかなりの程度進んだ1986（昭和61）年10月段階では、運輸省国有鉄道部により、発足後5カ年にわたる経営見通しが試算されている（表Ⅱ－8参照）。

最終的には、JR各社の概要がほぼ固まった1987（昭和62）年3月に政府により、より詳細な試算がなされている（表Ⅱ－9参照）。特に北海道、四国、九州の三島会社を中心に、必ずしも楽観的なものではなく、現実を踏まえたものであるといえよう。

<表Ⅱ－７ 再建監理委員会意見書の経営見通し>

(単位：億円)

	収入	費用	損益
北海道	1,279	1,270	9
東日本	13,849	13,711	138
東海	7,795	7,717	78
西日本	7,053	6,982	71
四国	430	427	3
九州	1,348	1,337	11
計	31,754	31,444	310

(注)収益調整方式のほか、若干の微微調整を行って、各社に、基金からの収入を除く営業収入の概ね１％程度の利益が出るようにした出所)『交通年鑑』1988年版、p. 310より作成

<表Ⅱ－８ 運輸省国有鉄道部による旅客鉄道会社経営見通し>

(61年10月時点の試算値)

(単位：億円)

	項 目	62年度	63年度	64年度	65年度	66年度
東日本	営業収入	14,383	14,807	15,595	16,055	16,381
	営業費用	11,970	12,308	13,126	13,605	13,963
	利 子	2,269	2,205	2,170	2,099	2,051
	経常損益	144	294	299	351	367
東海	営業収入	8,039	8,257	8,494	8,750	8,901
	営業費用	7,707	7,880	8,043	8,249	8,331
	利 子	251	278	308	323	334
	経常損益	81	99	143	178	236
西日本	営業収入	7,428	7,739	8,059	8,405	8,732
	営業費用	6,545	6,784	7,074	7,452	7,714
	利 子	808	804	802	799	805
	経常損益	75	151	183	154	213

会社名	項 目	62年度	63年度	64年度	65年度	66年度
北海道	営業収入	1,309	1,272	1,305	1,338	1,371
	(基金利子)	(478)	(469)	(472)	(472)	(472)
	営業費用	1,301	1,254	1,275	1,327	1,337
	経常損益	8	18	30	11	34
四国	営業収入	444	459	474	490	503
	(基金利子)	(144)	(146)	(147)	(148)	(148)
	営業費用	441	448	461	474	491
	経常損益	3	11	13	16	12
九州	営業収入	1,390	1,435	1,481	1,531	1,579
	(基金利子)	(281)	(286)	(290)	(291)	(292)
	営業費用	1,379	1,399	1,433	1,491	1,515
	経常損益	11	36	48	40	64

注) 1. 運輸省国有鉄道部資料による

2. 三島の旅客会社の営業収入には()内に示した経営安定基金から生じる利息を含む出所)『運輸白書』昭和62年度版

<表Ⅱ—9 政府最終経営見通し(62.3)>

		北海道		東北		関東		中部		四国		九州		全国		(単位：億円)	
	62年度	63年度	64年度	65年度	66年度	東日本	西日本	62年度	63年度	64年度	65年度	66年度	62年度	63年度	64年度	65年度	66年度
営業収入	861	835	866	901	936	営業収入	936	14,722	15,265	16,067	16,540	16,884	14,722	15,265	16,067	16,540	16,884
営業費用	1,356	1,318	1,344	1,370	1,396	営業費用	1,396	12,238	12,666	13,504	13,914	14,228	12,238	12,666	13,504	13,914	14,228
人件費	731	730	752	774	795	人件費	795	4,689	4,880	5,139	5,386	5,553	4,689	4,880	5,139	5,386	5,553
物件費	481	443	441	441	445	物件費	445	5,434	5,650	6,226	6,400	6,578	5,434	5,650	6,226	6,400	6,578
租税公課	13	15	19	20	21	租税公課	21	241	297	334	357	371	241	297	334	357	371
減価償却費等	131	130	132	135	135	減価償却費等	135	1,874	1,839	1,805	1,771	1,726	1,874	1,839	1,805	1,771	1,726
営業損益	△495	△483	△478	△469	△460	営業損益	△460	2,484	2,599	2,563	2,626	2,656	2,484	2,599	2,563	2,626	2,656
(営業係数)	157	158	155	152	149	(営業係数)	149	83	83	84	84	84	83	83	84	84	84
利子	△504	△494	△494	△493	△493	利子	△493	2,336	2,296	2,260	2,222	2,179	2,336	2,296	2,260	2,222	2,179
経常損益	9	11	16	24	33	経常損益	33	148	148	188	198	206	148	188	181	206	245
(経常係数)	99	99	99	98	98	(経常係数)	98	99	98	98	98	98	99	98	98	98	97
		東海		西日本		九州											
営業収入	8,253	8,496	8,738	8,999	9,155	営業収入	9,155	7,725	8,068	8,394	8,751	9,086	7,725	8,068	8,394	8,751	9,086
営業費用	7,989	8,179	8,374	8,523	8,639	営業費用	8,639	6,920	7,153	7,478	7,790	8,069	6,920	7,153	7,478	7,790	8,069
人件費	1,379	1,422	1,508	1,548	1,605	人件費	1,605	2,842	2,926	3,084	3,231	3,387	2,842	2,926	3,084	3,231	3,387
物件費	6,211	6,276	6,317	6,382	6,386	物件費	6,386	3,299	3,397	3,502	3,602	3,694	3,299	3,397	3,502	3,602	3,694
租税公課	42	66	83	91	107	租税公課	107	89	121	144	149	158	89	121	144	149	158
減価償却費等	357	415	466	502	541	減価償却費等	541	690	709	748	808	830	690	709	748	808	830
営業損益	264	317	364	476	516	営業損益	516	805	915	916	961	1,017	805	915	916	961	1,017
(営業係数)	97	96	96	95	94	(営業係数)	94	90	89	89	89	89	90	89	89	89	89
利子	181	218	250	276	296	利子	296	727	727	735	755	772	727	727	735	755	772
経常損益	83	99	114	200	220	経常損益	220	78	188	181	206	245	78	188	181	206	245
(経常係数)	99	99	99	98	98	(経常係数)	98	99	98	98	98	98	99	98	98	98	97
		四国		九州													
営業収入	308	319	333	346	363	営業収入	363	1,184	1,238	1,283	1,332	1,377	1,184	1,238	1,283	1,332	1,377
営業費用	456	463	478	486	503	営業費用	503	1,454	1,491	1,529	1,562	1,595	1,454	1,491	1,529	1,562	1,595
人件費	251	251	260	263	272	人件費	272	783	803	827	848	869	783	803	827	848	869
物件費	143	152	154	160	163	物件費	163	472	485	496	506	515	472	485	496	506	515
租税公課	3	3	7	7	8	租税公課	8	16	21	24	25	27	16	21	24	25	27
減価償却費等	59	57	57	56	60	減価償却費等	60	183	182	182	183	184	183	182	182	183	184
営業損益	△148	△144	△145	△140	△140	営業損益	△140	△270	△253	△246	△230	△218	△270	△253	△246	△230	△218
(営業係数)	148	145	144	140	139	(営業係数)	139	123	120	119	117	116	123	120	119	117	116
利子	△151	△153	△154	△153	△153	利子	△153	△282	△285	△286	△286	△287	△282	△285	△286	△286	△287
経常損益	3	9	9	13	13	経常損益	13	12	32	40	56	69	12	32	40	56	69
(経常係数)	99	98	98	97	97	(経常係数)	97	99	98	97	97	96	99	98	97	97	96

出所)「交通年鑑」1988年版、p.318

Ⅲ. 1987（昭和62）年度のJR旅客会社の姿

1987（昭和62）年度の運輸白書には、「国鉄改革のねらいと新会社の動き」が示されているが、これは新しい鉄道各社に求められていることと理解されよう。その内容は、

1. 経営基盤の整備：輸送需要の確保及び増大、営業活動の充実強化、業務運営の効率化及び経費の節減、関連事業の開発及び展開
2. 輸送の安全の確保：安全運行体制の強化、輸送施設の安全性の確保
3. 利用者の利便の確保：サービス向上、輸送施設の改善
4. 社員の意識の向上
5. 良好な企業イメージの醸成
6. 輸送サービス、収益力の向上に資する鉄道施設整備の推進

である。国鉄時代に「企業性と公共性の調和」という議論が幾度となく繰り広げられたが、これはあまりにも漠然としすぎていたきらいがある。ただ、民営化されたからといっても、JR各社にはこの議論から完全に乖離しうる訳でなく、もう少し現実的かつ具体的に考えれば、「安全かつ安定的な輸送サービスの提供を前提として、企業としてもエクセレントとなる」ことが期待されていると考えられよう。

このような認識に基づき、本稿以下では各社の1987（昭和62）年度の行動を整理することを試みる。具体的には、各社ごとに

- (1)事業の規模と概要：鉄道事業、自動車事業、（連絡船事業）、関連事業等
- (2)経営の特徴：経営環境、企業経営の基本的方向性、鉄道事業の基本的方向性、1987年度の決算概要等
- (3)組織と労働：組織構造、労働組合等

について整理していく。

事業の規模については、各社がどのような路線を受け継いだかを明らかにするとともに、特定地方交通線と自動車事業の取り扱いも確認しておく

たい。特定地方交通線（表Ⅲ－０－１参照）については、国鉄改革に先立つ1980年12月の日本国有鉄道経営再建促進特別措置法で規定され、日本国有鉄道改革法施行法の中で、廃止転換までは暫定的に（承継したJR各社が）経営を行うとされており、各社が承継した自動車事業は、日本国有鉄道改革法第10条で各旅客会社による検討を経て、事業を併せて経営することが適切である場合を除き、鉄道事業との分離を図るとの方針が示されているからである。

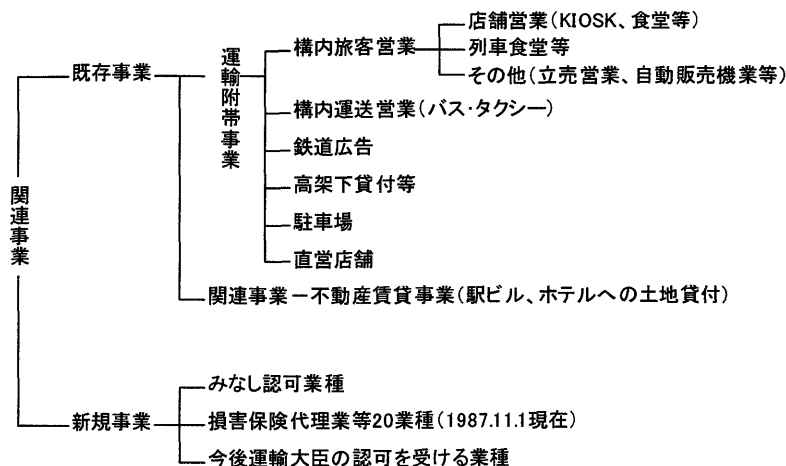
国鉄時代は、日本国有鉄道法第3条による附帯事業と第6条による出資事業に区分され、その範囲が強く限定されていた関連事業は、「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」（会社法）により、新会社は「鉄道の附帯事業」「みなし認可を受けた事業」の他、運輸大臣の認可を受けて「その他の事業」を営むことができるようになった。各社の関連事業は図Ⅲ－０－１のように位置づけられるが、各社とも、開業初年度から積極的に取り組みをはじめている。ただし本稿では資料的な制約もあって、具体的にどのような事業をどのように展開したかは十分に把握できず、おおよその傾向を示すにすぎないことをお断りしておきたい。

＜表Ⅲ－０－１ 特定地方交通線をめぐる経緯＞

1980（S55）年12月27日	日本国有鉄道経営再建促進特別措置法公布	
1981（S56）年4月10日	地方交通線運輸大臣承認、全国175線10,163.0km	
6月10日	特定地方交通線（第1次）運輸大臣申請	
9月18日	特定地方交通線（第1次）運輸大臣承認 全国40線729.1km	第1次線729.1km
10月1日	経営改善計画（第1次線廃止予定時期等）運輸大臣承認	
1982（S57）年11月22日	特定地方交通線（第2次）運輸大臣申請 全国33線2171.1km	
1984（S59）年6月22日	特定地方交通線（第2次）運輸大臣承認 全国27線1,540.4km	
7月16日	承認留保 全国6路線630.7km 経営改善計画（第2次線廃止予定時期等）運輸大臣承認	
1985（S60）年8月2日	特定地方交通線（承認留保線）運輸大臣承認	
8月23日	経営改善計画（承認留保解除4線廃止予定時期等）運輸大臣承認	第2次線2,089.2km
9月10日	特定地方交通線（承認留保）運輸大臣申請取り下げ 本州2線81.9km	
1986（S61）年4月7日	特定地方交通線（第3次）運輸大臣申請 全国12線338.9km 62年2月3日までに運輸大臣全線承認、62年2月10日までに運輸大臣全線経営改善計画（第3次線廃止予定時期等）承認	第3次線338.9km
1987（S62）年4月1日	旅客鉄道会社発足。未転換線区である特定地方交通線は承継。	総計3,157.2km

出所）『交通年鑑』1988年版、pp370－371より作成

<図Ⅲ－0－1 関連事業の位置づけ>



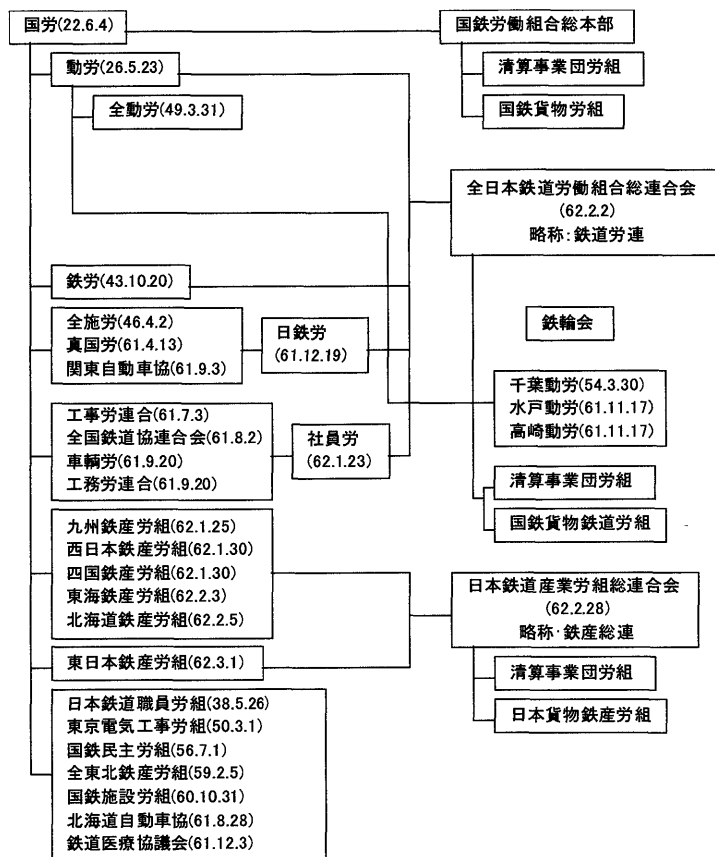
一方経営の特徴については、各社が置かれた状況と、(国鉄に関する研究では必ずしも重視されなかった) 企業組織としての側面を重視して整理を試みる。合わせて、「長期債務」と「経営安定基金」を中心に、各社の財務構造に関わる問題についても言及したい。

組織と労働では、各社が実際にどのような考え方に基づいて組織(構造)を構築したか、各社の労働組合はどのように展開したかが焦点となる。国鉄を論ずる際に欠かせない論点の一つとして「労働組合」の存在があった。公共企業体である国鉄を前提とした労働組合が、分割・民営化によりどのような変貌を遂げたか、あるいはどのあたりは変化がなかったかは、極めて興味深い問題であり、同時に複雑な問題である。

1986年に入り、国鉄改革問題が進むにつれ、国労内部から現実を無視した取り組みや組合員無視の方針に対する不満が高まった結果、国労からの大量脱退が生じ、鉄労や動労など既存の労働組合の組織人員が増えるとともに新しい労働組合が結成された。

鉄労や動労、新たな動労組合は、国鉄改革を推進するとともに雇用を確保することを共通の目的とする改革労組協を結成し、国鉄内最大の勢力に

<図Ⅲ－０－２ 労組の展開>



出所)『交通年鑑』1988年版、p.383より抜粋

成長した。その後、改革協は一企業一労働組合を結成するべく内部の組織再編を行い、1986年12月に日本鉄道労働組合（日鉄労）を結成（全施労、真国労及び自協連が組織統一）したのを皮切りに、1987年1月には鉄道社員労働組合（社員労）が結成（鉄道協、工事連合、工務連合及び車両労が組織統一）され、新事業体における健全な労使関係の確立を基盤とする一企業一労働組合をめざす土台が整備された。

さらに1987年2月2日には、鉄労・動労・社員労及び日鉄労の4組合で

組織する国鉄改革協議会が発展的に解消され、全日本鉄道労働組合連合会（鉄道労連）が結成される。同労連は、新事業体における健全な労使関係と一企業一労働組合をめざし、事実上JR各社別労働組合の連合としての体制を確立するものである。実際、JR各社が発足した1987年4月1日には、傘下の4組合が7月7日の動労解散を皮切りに順次大会を開催し解散していくこと決定している。

また、民営化によって公労法から労組法が適用されたことで、新たに資格を得た助役等の社員が各社ごとに鉄輪労働組合を結成し、鉄道労連に加盟している。

途中、一部地方において、鉄労・動労間の主導権争いともいえる諸問題が起り、一時は鉄労が鉄道労連を脱退するという事態もあったが、8月30・31日、鉄道労連は完全統一の大会を開き、新生JR各社における責任組合として、労使間において良きパートナーシップを発揮し、鉄道の未来を拓くこととなった。

一方、1986年10月の国労臨時大会で本部方針として労使協調方針を提起したところ、階級的な強硬路線を標榜する現国労執行部に方針を否決されたことから、旧主流派が分裂し、1987年2月21日、日本鉄道産業労働組合連合会（鉄産総連）が結成され、その後、各会社毎に鉄産総連傘下の労働組合が結成されている。

このように複雑な労働組合の展開は、各労組の表面的な動向だけでなく、その背後にある姿勢や経緯、上部団体との関係を十分に理解しなければならず、より専門的な研究が別途必要である。それゆえ、その本質に関わる点については将来の課題とし、本稿では、各社の労働組合の概要という点に絞って整理を進めていく。

Ⅲ 1. JR北海道

(北海道旅客鉄道株式会社 HOKKAIDO RAILWAY COMPANY)

(1) 事業の規模・概要

[鉄道事業]

1987年度末(1988年3月)の線区・営業キロは、1988(昭和63)年3月13日の海峡線(中小国～木古内間)開業に伴い87.8km増加して、以下のようになっている。

幹線系線区	6 線区	1423.6km
地方交通線線区	9 線区	1205.9km
特定地方交通線	5 線区	563.31km
計	19線	3,192.8km

<表Ⅲ－1－1 鉄道路線別営業キロ及び駅数>

(1987(昭和62)年11月1日現在)

	路線名	営業キロ	区間
1 幹線	海峡線	87.8	中小国～木古内
1 幹線	石勝線	149.3	千歳空港～新得、新夕張～夕張
1 幹線	千歳線	56.6	沼ノ端～白石
1 幹線	根室線	446.8	滝川～根室
1 幹線	函館線	465.7	函館～旭川、大沼～森、砂川～上砂川
1 幹線	室蘭線	217.4	長万部～岩見沢、東室蘭～室蘭
1 幹線計		1423.6	
2 地方交通線	江差線	79.9	五稜郭～江差
2 地方交通線	札沼線	76.5	桑園～新十津川
2 地方交通線	石北線	234.0	新旭川～網走
2 地方交通線	釧網線	166.2	東釧路～網走
2 地方交通線	宗谷線	259.4	旭川～稚内
2 地方交通線	日高線	146.5	苫小牧～様似
2 地方交通線	深名線	121.8	深川～名寄
2 地方交通線	富良野線	54.8	旭川～富良野
2 地方交通線	留萌線	66.8	深川～増毛
2 地方交通線計		1205.9	
維持線計		2629.5	
3 特定地方交通線	歌志内線	14.5	砂川～歌志内
3 特定地方交通線	標津線	116.9	標茶～根室標津、中標津～厚床
3 特定地方交通線	池北線	140.0	池田～北見
3 特定地方交通線	天北線	148.9	音威子府～南稚内
3 特定地方交通線	名寄線	143.0	名寄～遠軽、中湧別～湧別
3 特定地方交通線計		563.3	

出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版、『交通年鑑』1988年版、『鉄道要覧』平成2年度版より作成

[自動車事業]

自動車事業は国鉄から、12路線、952.9kmを承継し、現在貸切部門を含めると、車両数280両、要員560人の規模で運営されている。これらの事業は7つの営業所で管理されている。

＜表Ⅲ－１－３ 路線バス事業の規模＞

営業所	所管距離	線名	距離
札幌営業所	103.7	札幌線	103.7
厚別営業所	301.5	空知線	129.7
		岩見沢線	60.2
		長沼線	89.4
		長恵線	22.2
滝川営業所	116.3	石狩線	116.3
伊達紋別営業所	47	伊達線	47.0
様似営業所	177.9	日勝線	177.9
帯広営業所	137.6	十勝線	45.7
		日勝高原線	91.9
厚岸営業所	68.9	釧根線	23.2
		厚岸線	45.7

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 360等より作成

路線バス事業は、果たす役割から

- (1)都市圏輸送…札幌線、空知線、十勝線
- (2)代行線…石狩線（札幌線鉄道撤去によるもの）
- (3)生活路線…伊達線、日勝線、厚岸線
- (4)高速線…札幌～小樽両都市間
- (5)観光路線

に大別されるが、札幌・長沼両営業所は札幌都市圏の路線がその大半を占め通勤・通学需要が多く、さらにエリア内に団地や学校の新設が続いているので、今後の伸びも期待できる。また、1986（昭和61）年11月に8年ぶりに復活した札幌線の高速便も、中央バスと競合関係にはあるものの、ニューカラーの新車投入や増便などで将来性はプラス要素がある。

それに対して、他の5営業所は厳しい状況に置かれている。国鉄時代に相当部分の不採算路線をカットして移行してはいるものの、伊達・厚岸管内などはことごとく不採算路線である。それゆえ、札幌・長沼の収益で他

地区をカバーする形になっている。

しかしながら、JR北海道が自前で在来線の高速化投資を進めていくのは難しく、高速道路、高速バスに対抗するのは、やはりバスであることから、長期的にはバスのウェートが高まらざるを得ない。それゆえ次年度以降もバス事業をJR北海道から分離しないこととなった。

[連絡船事業]

国鉄から青函航路（青森～函館間113km）を承継し、平常時は客貨船6船で15便、貨物船1船で2便を、繁忙時は、客貨船及び貨物船の相互運航により8船で19便を運航した。青函トンネルの営業開始に伴い、連絡船は今年度で最後だということで、輸送量は対前年比25%の伸びに達している。

[関連事業]

関連事業は、経営基盤を支える一つの柱として、その成長に大きな期待が寄せられている。現在、地域経済にインパクトを与え、地域と調和を図りながら、既存の施設や技術力等の経営資源を活かし、事業ノウハウを蓄積しつつ、積極的な事業展開を行っている。

<表Ⅲ－１－４ 営業中の出資駅ビル>

名称	開業	規模	使用目的
札幌ターミナルビル(株)	1978年9月	地下3階地上10階	店舗、貸室、駐車場、バスターミナル
旭川ターミナルビル	1982年10月	地下1階地上12階	店舗、ホテル、駐車場
苫小牧ステーションビル(株)	1982年10月	地上3階	店舗、貸室

出所)『交通年鑑』1988年版、p.367より作成

<表Ⅲ－１－５ 1987年度の新規事業>

北海道版時刻表「ダイヤ」の発行、損害保険代理店の開業、車両用エンジンを用いた熱・電力供給のコ・ジェネシシステムの製作・販売、鋳物による高級美術フェンスの製作・販売、コンピュータソフト開発に伴う人材派遣、宅配ポストJOXの製作・販売、研修センターの貸し出し、自動車整備、ミニリニア、鉄道模型等の貸し出し等

出所)『交通年鑑』1988年版、p.368より作成

国鉄から引き継いだ事業としては、駅ビル営業（表Ⅲ－１－４参照）、不動産賃貸（自動車教習所を営業する札新開発㈱（1980年4月開業）への出資）、直営店舗事業があげられる。直営店舗事業については、国鉄時代の51店舗から採算のとれる33店舗体制でスタートし、物販・飲食店舗の経営ノウハウの蓄積を図りながら、将来にむけて魅力ある店づくりを進めている。

1987年度は、長年蓄積した技術力の活用を中心に事業を広げてきたが（表Ⅲ－１－５参照）、今後さらに、リース業、コンビニエンスストア、外食産業、情報処理サービス業、倉庫業、補助的金融業、駐車場業、コンピュータ等の販売、物品資材仕入業、カタログ販売業、イベント企画業、広告代理業、建築用材の製造販売業、リゾート開発等を事業展開を検討している。

(2) 経営の特徴

〔経営環境〕

JR北海道の主要な営業範囲である北海道は、「一せん、二たん、二てつ、三ざんのさんざん不況」（一せん：造船不況、二たん：炭鉱の閉山と米の減反、二てつ：鉄鋼不況と国鉄余剰人員問題、三ざん：非鉄鋼山の閉山、林産業不況、北洋漁業の縮小）といわれるほど、急速に進む産業構造の転換、景気停滞と雇用情勢の深刻化に見まわっている。また札幌の人口は少しずつ増加し現在は161万人に達しているものの、道内にはこれに匹敵する都市がなく、鉄道の立地を難しいものにしている。札幌以外で人口の増えているのは帯広と北見ぐらいで80%以上の市町村で人口は減少しているだけでなく、都市間バスの著しい発達、マイカーの普及により交通市場でも非常に厳しい競争状態におかれている。

こうした中でJR北海道は、北海道内の会社の中では社員数は最も多く、700億円の営業収入は上位10位に入る（デパートの丸井今井で約950億円、運輸大手の中央バスが約230億円）。ただし、利益額では上位10社に入らな

いことには注意を要する。

[財務構造]

JR北海道の財務上の特徴として、「経営安定基金の存在」、「資本準備金の性格」、「無借金経営」があげられる。債務はなく、多額の資本準備はあるという財務基盤のよい会社である反面、収益力は脆弱で収入の約3分の1を経営安定基金の運用益498億円で補っているのが特徴であり、普通の民間企業にはない特異な形である。ただ、補助金と経営安定基金は、北海道の鉄道を支えてきた、あるいはこれから支えていく社会的なシステムととらえられている。

経営安定基金については、1989年度から元本の一部が、1996年度までの8年間に元本全額6,822億円がもどることになっており、自主運用を行っていかなければならない。計算上、金利が1%下がるのと68億円のマイナスになるが、金利が上がる状況＝インフレ局面は赤字体質のJR北海道にとって好ましい状況ではなく、適切に運用していくのは困難な課題である。いずれにせよ、基金に頼らない経営を目指していく必要が認識されている。

[企業経営の基本的方向性]

JR北海道は、名実共に北海道の鉄道として自立し発展していく必要があり、「道内の交通体系の中核として重要な役割を担いつつ、多角的な事業の発展を図り、『総合交通企業』として広く北海道の発展に貢献し、信頼され、愛される企業をめざす」、「社員一人ひとりそれぞれの職場にいて、会社運営の基礎の確立のために全力を尽くす」ことを基本的な方針とし、「お客様を大切にしよう」「安全輸送に徹しよう」「知恵と活力を結集しよう」という社是を掲げている。

また、「経営懇談会」「グリーンボックス」等を設置し、利用者からのJR北海道に対する批判を謙虚に受け止め、改善策を講じるとともに、提言の中に新しいビジネスチャンスを求めるという姿勢が認められる。

〔鉄道事業の基本的方向性〕

北海道内にかつて32線3,900kmあった鉄道は現在 3 分の 1 が廃止され、18線2,600キロまで減少しており（他にバス転換に向け協議中の 1 路線）、しかもそのうちの 4 線は転換保留線である。こうした中でJR北海道は、鉄道事業運営の基本方針を「常にお客さま第一を心がけ、全社員一致協力して安全で、安定した輸送ときめ細かなサービスの提供に努める」とし、鉄道の機能を発揮できる分野に努力を注ぐこととしている。

具体的には、札幌圏と幹線の 3 本（千歳、室蘭本線苫小牧・室蘭方面、石勝線帯広・釧路方面、函館本線旭川方面）の収支の均衡を計る（その他の線区は輸送密度4000人未満である）ことをめざし、札幌圏を中心とした都市間列車のスピードアップ、頻度の改善、通勤・通学列車や新駅設置を積極的に推進しつつある。

また、フラノエクスプレス、アルファコンチネンタルをはじめとするリゾート列車で沿線の魅力を開拓するとともに、札幌～千歳空港間の輸送量の伸び率が大きい（JR北海道の伸び率は航空機利用客の伸び率を上回る）こと、昭和67年春に新千歳空港が開業する予定であることを念頭において、飛行機（千歳空港・新千歳空港）に対応した商品開発をさらに検討している。

〔1987年度の決算概要〕

1987年度は収益・費用両面において順風に恵まれた極めてラッキーな年だったとされている。その要因として、北海道の経済を支える公共事業が好調であったことに加えて、観光客の入り込みが多く夏と冬の旅客が増えたこと、8月下旬以降に、例年ある豪雨による災害がほとんどなかったこと、雪害や運休が少なかったことがあげられる。

経営努力の分は人件費の削減につきる。具体的には出改札の統合、貨物入換要員の削減、ホーム出発合図の省略、電子閉塞によるタブレット要員の削減等の諸施策による。ただし、職員 1 人当たり売上高は700万円ほどで

あるのに対して、1人当たりの人件費は570万円であり、人件費が売上高の80%に達することは今後改善しなければならない。

＜表Ⅲ－１－６ 経営成績の概要＞

単位：億円

科目	事業計画 A	実績 B	増減 B－A
経常損益の部			
（営業損益の部）			
鉄道事業			
営業収益	700	726	26
営業費	1,204	1,261	57
営業損失	504	535	31
その他事業			
営業収益	180	193	13
営業費	207	196	△
			11
営業損失	27	2	△
			25
全事業			
営業収益	880	919	39
営業費	1,411	1,457	46
営業損失	531	538	7
（営業外損益の部）			
一般営業外収益	0	19	19
一般営業外費用	6	1	△
			5
経営安定基金運用収益			
経営安定基金運用収入	498	498	0
経常損失	39	22	△
			17
特別損益の部			
特別利益	49	111	62
特別損失		56	56
税引前当期利益	10	32	22
法人税等	7	20	13
当期利益	3	12	9

出所）運輸と経済1988年10月号 p. 8

(3) 組織と労働

[組織]

「北海道旅客鉄道株式会社組織規程」によりJR北海道には、本社、本社

＜表Ⅲ－１－７ 財政状態の概要＞

科目	期首	期末	増減	科目	期首	期末	増減
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産*	110	500	390	流動負債	30	403	373
現金・預金		32		未払金		186	
未収運賃		9		預かり連絡運賃		0	
未収金		17		前受金		128	
貯蔵品		27		その他		87	
その他		413					
固定資産*	2,829	2,849	20	固定負債	317	341	24
鉄道事業固定資産		2,042		退職給与引当金	317	341	24
その他事業固定資産		151		負債合計	347	745	398
各事業関連固定資産		216		(資本の部)			
建設仮勘定等		389		資本金	90	90	0
投資等		48		法定準備金	2,502	2,502	0
子会社株式		13		資本準備金	2,502	2,502	0
投資有価証券		33		経営安定基金	6,822	6,822	0
その他		2		剰余金		12	12
経営安定基金資産	6,822	6,822	0	当期未処分利益		12	12
清算事業団債権	6,822	6,822	0	(うち当期利益)		12	12
				資本合計	9,414	9,426	12
資産合計	9,761	1,017	410	負債・資本合計	9,761	1,017	410
		1				1	

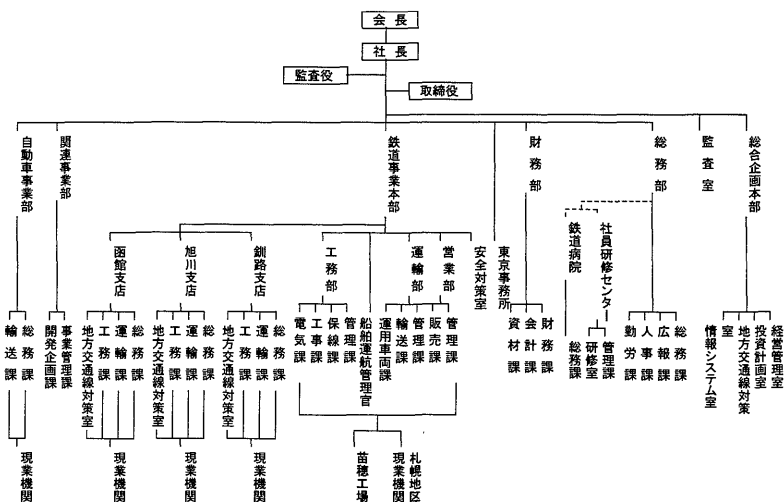
注) *は経営安定基金に属する資産を除く
出所)『運輸と経済』1988年10月号 p.9

附属機関、支店等がおかれている。基本的には、これくらいの規模であれば権限を集中した方が効率的であるとの認識から、本社機能を生かすため札幌の本社に権限やスタッフを集中させるとともに、旧鉄道管理局の釧路・旭川・函館には規模を大幅に縮小した支店を設置している。支店長にも人件費以外の修繕費、業務費についてある程度の権限を与えているが、非常に小さな範囲にとどまり、旧鉄道管理局長に比べて明らかに権限が低下している。

本社組織は、中・長期経営計画など中枢部門を担当する総合企画本部鉄道事業（含む船舶運行管理）、関連事業、自動車事業の３部門についてそれぞれ事業（本）部制の下で業務運営を一元的に行い、経営責任の明確化を図っている。支店は、各地区の営業、輸送、保守及びこれにかかわる現業機関管理等の業務を行う。この他に、運輸省等政府機関、清算事業団及び他会社等との連絡調整、宣伝及び営業活動を行うために、東京事務所が

設置されている。

<図Ⅲ－１－２ JR北海道の組織図>



出所)『交通年鑑』1988年版、p.358

[人員]

国鉄で2万8000人いた職員は、現在1万3,000人に減り、貨物出向している1,000人を合わせて、ちょうど半分になっているが、) 社員の年齢を見ると人員構成にひずみがあり、30代と40代に偏っている (平均年齢は40歳)。退職者は4～5年目に出はじめ、それから5年後にまとまって出ることが予想されるが、経営安定基金問題で苦しくなる時期と重なるおそれがある。

[労働組合]

4月の会社発足時点では、動労、鉄道、日鉄労、社員労からなる北鉄労連が全体の約5割を占め、その他に鉄産労、全北鉄労 (国労)、全動労といった構成になっていた。その後新たに組合員たる資格を有することとなった現場管理者を中心に鉄輪会 (新組合) が結成された。

8月23日、北鉄労連は既存の4組合を解散し、単一組合として北海道旅

客鉄道労働組合（北鉄労）結成し、9月15日には鉄輪会が加わった。

＜表Ⅲ－１－８ 労組の概況＞

1987年10月1日現在

労働組合	組合員	執行委員長
北海道旅客鉄道労働組合	7760	金川哲男
北海道鉄道産業労働組合	2760	谷野芳輝
国鉄労働組合北海道本部	1590	奥 清治
全国鉄動力車労働組合北海道地方本部	180	棚池正則
任意未加入者	380	

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 365

2. JR東日本

(東日本旅客鉄道株式会社 EAST JAPAN RAILWAY COMPANY)

(1)事業の規模・概要

[鉄道事業]

JR東日本は、東海道本線（熱海）・中央本線（塩尻）・信越本線・大糸線（南小谷）を西端として、関東、甲信越、東北の一都十六県の東日本全域を営業範囲としている。その営業キロは、全国の私鉄全体の規模を上回るとともに、6旅客会社の営業キロ約2万1400kmの4割近くを占めているが、1987年度末（1988年3月）の線区は以下のように構成されている。

新幹線	2線区	835.3km
在来線	70線区	6812.6km
幹線系線区	34線区	4339.6km
地方交通線線区	33線区	2354.4km
特定地方交通線	3線区	118.6km
計	72線区	7647.9km

(ただし、『鉄道統計年報』では7572.9km)

<表Ⅲ-2-1 鉄道路線別営業キロ及び駅数>

(1987(昭和62)年11月1日現在)

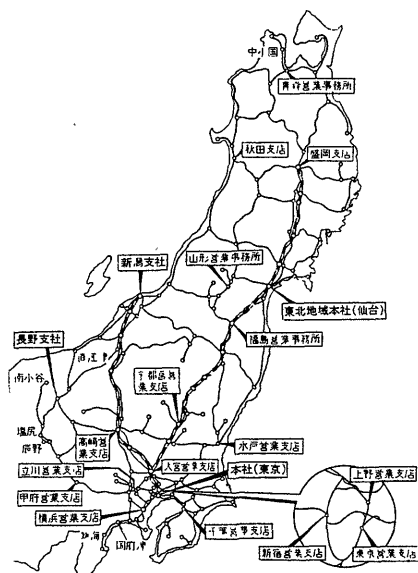
種別	路線名	営業キロ	区間
0 新幹線	東北新幹線	531.7	上野～盛岡
0 新幹線	上越新幹線	303.6	大宮～新潟
0 新幹線計		835.3	
1 幹線	赤羽線	5.5	池袋～赤羽
1 幹線	鶴見線	9.7	鶴見～扇町、浅野～海芝浦、武蔵白石～大川
1 幹線	五日市線	11.1	拝島～武蔵五日市
1 幹線	伊東線	16.9	熱海～伊東
1 幹線	羽越線	274.4	新津～秋田
1 幹線	内房線	125.9	蘇我～木更津～安房鴨川
1 幹線	奥羽線	499.4	福島～秋田～青森(新青森～東青森を含む)
1 幹線	青梅線	37.2	立川～奥多摩
1 幹線	川越線	30.6	大宮～高麗川
1 幹線	京葉線	22.4	西船橋～蘇我
1 幹線	相模線	33.3	茅ヶ崎～橋本
1 幹線	篠ノ井線	67.4	篠ノ井～塩尻
1 幹線	上越線	162.6	高崎～水上～宮内

1 幹線	常磐線	352.2	日暮里～土浦～岩沼 三河島～隅田川～南千住 三河島～田端
1 幹線	信越線	338.5	高崎～長野～長岡～新潟 (越後石山～新潟操を含む)
1 幹線	仙山線	58.0	仙台～羽前千歳
1 幹線	仙石線	55.0	仙台～石巻
1 幹線	総武線	140.8	東京～旭～銚子 錦糸町～お茶の水 小岩～越中島 小岩～金町
1 幹線	外房線	93.3	千葉～安房鴨川
1 幹線	高崎線	74.7	大宮～宮原～高崎
1 幹線	中央線	247.8	神田～代々木、新宿～みどり湖～塩尻 岡野～辰野～塩尻
1 幹線	東海道線	173.5	東京～川崎～横浜～熱海、品川～新川崎～鶴見、 品川～浜川崎、鶴見～横浜羽沢～東戸塚、 鶴見～八丁畷、鶴見～桜木町
1 幹線	東北線	758.8	東京～王子～仙台～青森、日暮里～尾久～赤羽、 赤羽～武蔵浦和～大宮、長町～宮城野～東仙台、 岩切～利府
1 幹線	成田線	108.3	佐倉～松岸、成田～我孫子
1 幹線	南武線	60.4	川崎～立川、尻手～浜川崎、尻手～鶴見
1 幹線	根岸線	22.1	横浜～大船
1 幹線	白新線	27.6	新潟～新発田
1 幹線	磐越西線	176.3	郡山～新津
1 幹線	水戸線	50.2	小山～友部
1 幹線	武蔵野線	129.0	鶴見～東浦和～西船橋(新小平～国立、 南流山～北小金、南流山～馬橋を含む)、 西浦和～与野
1 幹線	山手線	26.1	品川～新宿～田端
1 幹線	横須賀線	23.9	大船～久里浜
1 幹線	横浜線	42.6	東神奈川～八王子
1 幹線	両毛線	84.4	小山～新前橋
1 幹線小計		4339.6	
2 地方交通線	吾妻線	55.6	渋川～大前
2 地方交通線	左沢線	24.3	北山形～左沢
2 地方交通線	飯山線	96.7	豊野～越後川口
2 地方交通線	石巻線	44.9	小牟田～女川
2 地方交通線	岩泉線	38.4	茂市～岩泉
2 地方交通線	越後線	83.8	柏崎～新潟
2 地方交通線	大糸線	70.1	松本～南小谷
2 地方交通線	大船渡線	105.7	一ノ関～盛
2 地方交通線	大湊線	58.4	野辺地～大湊
2 地方交通線	男鹿線	28.4	追分～男鹿
2 地方交通線	鹿島線	17.4	香取～北鹿島
2 地方交通線	釜石線	90.2	花巻～釜石
2 地方交通線	烏山線	20.4	宝積寺～烏山
2 地方交通線	北上線	61.1	北上～横手
2 地方交通線	久留里線	32.2	木更津～上総亀山
2 地方交通線	気仙沼線	72.8	前谷地～気仙沼
2 地方交通線	小海線	78.9	小諸～小淵沢
2 地方交通線	五能線	147.2	東能代～五所川原～川部
2 地方交通線	水郡線	147.0	水戸～安積永盛、上菅谷～常陸太田
2 地方交通線	田沢湖線	75.6	大曲～盛岡
2 地方交通線	只見線	135.2	小出～会津若松

2 地方交通線	津軽線	55.8	青森～三厩
2 地方交通線	東金線	13.8	大網～成東
2 地方交通線	日光線	40.5	宇都宮～日光
2 地方交通線	八高線	92.0	八王子～倉賀野
2 地方交通線	八戸線	64.9	八戸～久慈
2 地方交通線	花輪線	106.9	好摩～大館
2 地方交通線	磐越東線	85.6	平～郡山
2 地方交通線	弥彦線	25.3	東三条～弥彦
2 地方交通線	山田線	157.5	盛岡～釜石
2 地方交通線	米坂線	90.7	米沢～坂町
2 地方交通線	陸羽西線	43.0	新庄～余目
2 地方交通線	陸羽東線	94.1	小牟田～新庄
2 地方交通線小計		2354.4	
3 特定地方交通線	足尾線	46.0	桐生～足尾本山
3 特定地方交通線	長井線	30.6	赤湯～荒砥
3 特定地方交通線	真岡線	42.0	下館～茂木
3 特定地方交通線小計		118.6	

出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版、『交通年鑑』1988年版、『鉄道要覧』平成2年度版より作成

<図Ⅲ-2-1 路線図>



出所)『鉄道ジャーナル』1987年8月号、p.45

[特定地方交通線]

JR東日本は、木原線(第1次線)、会津線・足尾線・真岡線(第2次線)、長井線(第3次線)の5線の特定地方交通線を引き継いだが、1987年度中

に木原線・会津線が第3セクター鉄道に転換され、他2線で第3セクター鉄道転換に合意が得られている。

＜表Ⅲ－２－２ 特定地方交通線の概要と転換のプロセス＞

線名	区間	距離	位置づけ	展開
会津線	西若松～会津高原	57.4	第2次特定地方交通線	5月9日 鉄道事業の廃止許可 7月15日 営業廃止 7月16日 会津鉄道㈱による営業開始
木原線	大原～上総中野	26.9	第1次特定地方交通線	6月19日 1988年3月24日からの「いすみ鉄道㈱」による営業開始を合意 7月3日 鉄道事業の廃止許可申請
長井線	赤湯～荒砥	30.6	第3次特定地方交通線	4月30日 第三セクター鉄道への転換決定
真岡線	下館～茂木	42.0	第2次特定地方交通線	7月31日 1988年4月11日からの「真岡鉄道㈱」による営業開始を合意
足尾線	桐生～足尾本山	46.0	第2次特定地方交通線	7月3日 協議の中断を解除

〔自動車事業の規模〕

自動車事業は、東北・関東・上信越地域の1都12県の27の営業所で一般乗合旅客自動車運送事業及び一般貸切旅客自動車運送事業を承継し、56路線4630kmの乗合事業（表Ⅲ－２－３）、営業基地26営業所に及ぶ貸切事業を行っている。現在、関東・上信地域の13営業所を本社自動車事業部が、東北地域の14営業所を東北自動車部が各々所管し、収益性の見込める高速バス路線への進出と貸切営業の拡大を主眼に、営業活動を展開している。

＜表Ⅲ－２－３ 路線一覧＞

下北線、十和田北線、十和田南線、鳥海線、小国線、八久線、盛岡金田―急行線、軽米線、田子線、十和田東線、二戸線、小島谷線、平館線、沼宮内線、早坂高原線、平庭高原線、陸中海岸線、安家線、遠野線、一ノ関線、古川線、角田線、小斉線、相馬海岸線、福浪線、川俣線、塩原線、白棚線、磐城南線、磐城北線、常野線、水都西線、南筑波線、霞ヶ浦線、水都東線、柿岡線、水戸南線、北常陸線、多古線、成田空港線、山武線、南房州線、東京湾岸線、常磐高速線、東名高速線、名神高速線、洪川線、志賀草津高原線、鹿沢菅平線、浅間白根火山線、白樺高原線、高峯高原線、和田峠北線、高遠線、諏訪線、和田峠南線、

出所)『交通年鑑』1988年版、p.376より作成

ただし、今後、日本国有鉄道改革法第10条及び同法等施行法第21条の規程に基づき、経営の分離に関し検討した結果、「バス事業の経営を分離することが適切である」との結論を得、100%出資の新会社を設立し、その事業を63年度を目途に引き継がせることになっている。

〔関連事業〕

関連事業については、現状では営業収益に占める比率が5.1%と、大手私鉄の平均30%とは比較にならない状況ではあるが、今後、鉄道事業とならぶ大きな柱に育成することが経営上の大きな課題であり、人材、土地、技術ノウハウなどの経営資源を活用し、新規事業を推進することとしている。また、これまでの新規事業については、現場の小集団活動や提案の中から生まれたものが多いことから、職場の活性化に果たす役割も大きいことは無視できない。

従来の延長線上にある事業としては、国鉄時代に、主に余剰人員活用対策として出発した直営店舗があげられる。1987年度約40店舗を開業し、(国鉄時代からの店舗を含め) 348店舗が営業し、従業員数は約2000人に達している。一方、JR東日本の出資会社は、1987年10月現在で59社あり、その売上高は駅ビル等に入居しているテナントを含めると1兆円弱の規模に達する。

＜表Ⅲ－２－４ 直営店舗の数＞

(店舗数)				
	物販	飲食	その他	計
首都圏	143	86	9	238
東北	36	31	－	67
新潟	11	10	－	21
長野	8	12	2	22
計	198	139	11	348

出所)『交通年鑑』1988年版、p.393

1987年度の新規事業の展開については、4月に「会社法」第1条第3項による初の運輸大臣認可を5業種について得たほか(表Ⅲ－２－５)、表Ⅲ－２－６のように、積極的に展開している。また10月にさらに15業種について第2次認可を得ている。

<表Ⅲ－２－５ 運輸大臣認可を得た５業種の概要>

認可業種	事業内容	実施箇所
施設園芸農業（014）	廃用トンネルを活用してしめじの栽培を行う	旧富浜トンネル（鳥沢～猿橋間廃用トンネル）
内水面養殖業（042）	車両基地内の既存機械設備の余熱を活用して、スッポンの養殖を行う	新潟車両基地内
普通倉庫業（451）	高架下を活用して、海外勤務者や住宅を増改築中の家庭の家財道具を倉庫に保管するトランクルームサービスを行う	新幹線高架下（西日暮里～田端）
保険媒介代理業（681）	主として職域、関連企業を対象とした損害保険代理店業を行う	東日本会社主要地域
運動競技場（785）	駅舎屋上を活用して、ゴルフクリニックを開設する	横浜駅本屋屋上

注）認可業種の欄の数字は、「日本標準産業分類」の小分類の数字である。

出所）『交通年鑑』1988年版、p. 394

<表Ⅲ－２－６ JR東日本関連事業半年間の歩み>

4月	・新規事業運輸大臣認可 ・「アメリカンポテト」オープン ・熊谷駅ビル「アズ」オープン	7月	・「どんぶりっ子」オープン ・直営自動販売機増設 ・宅配ポスト増設 ・仙台駅ビル「エスパル」改装オープン
5月	・保険事業室設置	9月	・国分寺駅ビル着工 ・東日本地区駅ビル協議会結成
6月	・福島駅ビル着工 ・取手駅ビル着工 ・武蔵浦和駅高架FSC ・「ウィセカンド」オープン ・「スタンディー」オープン	10月	・新規事業第2次運輸大臣認可 ・大宮駅ビル「キッス」オープン ・新宿ルミネ2オープン

出所）『交通年鑑』1988年版、p. 384

(2) 経営の特徴

〔経営環境〕

JR東日本は、首都圏をはじめとする都市圏輸送と東北・上越新幹線に代表される都市間輸送に基盤をおく、全国でも最大規模の旅客鉄道会社として出発した。もちろん、規模の大きさが経営の安定を保证するものではなく、国鉄に見られた巨大さゆえの弊害をいかに克服していくかが大きな課題である。例えば、エリアが広いだけに輸送量・収入についても地域格差が大きく、東京を中心とした首都圏がおおよそ80%を占めるのに対して、東北地域が10%強、新潟・長野地区が10%弱を占めているにすぎない。

経営環境は非常に厳しく、モータリゼーションの伸長や航空機シェアの

回復など今後とも相当の努力をしなければ収入を維持できない状況にある。それゆえ、きめ細かい地方のニーズに対応させてゆくことを会社運営のひとつに掲げている。

[財務構造]

財務上の最大の特徴として、3兆3000億円という多額の債務と、それに関わる平均金利が7.13%（初年度支払利子は2000億円以上）に達することがあげられる。この財務体質の改善は、JR東日本の最大の課題である。

1987年度も、債務の償還、負担金利の引き下げに重点的に取り組み、2,682億円の債務縮減と平均金利の引き下げを実現したものの金融コストがかさみ、営業利益が約3,000億円であるのに対し、経常利益では766億円になってしまった状況にある。結局「大きな債務を抱えているので、フローではまあまあであったがストックではまだ弱い」といえよう。

このほかにも、東北・上越新幹線のリース代が1,980億円であること、自己資本比率は7.6%から8.3%へと上昇したものの依然として低い水準にあることに注意が必要である。また、1987年度末、固定資産が年度首より減少しているが、これは減価償却を定率法に変えたことにより償却が進んだ反面、設備投資はあまり大きくなかったためである。

[企業経営の基本的方向性]

経営の健全性を確保し、将来にわたって安全かつ安定した輸送サービスの提供を図るためには、鉄道の特性を発揮できる分野でのシェア確保に全力を傾けるとともに、関連事業の展開を積極的に押し進めて、1日も早く長期債務総額を減らしていくことが必要であると認識されている。

「過去の反省をもとに、時代の変化を的確にとらえて経営に反映させるとともに、地域の声が事業に生かされる会社をめざす」ことを経営の基本方針とするが、これは社員一人ひとりの意識がどう変わったかによるため、「社員の意識に変革」に力点が置かれ、「時代を先取りする発想と旺盛な

チャレンジ精神をもって、これまでになかった斬新な営業と満足のいただける高度なサービスの提供」をめざしている。こうしたJR東日本の意識・目標は、企業理念・指針・コンセプトワードに集約されている。

＜表Ⅲ－２－７ 企業理念・指針・コンセプトワード＞

企業理念	JR東日本は、鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業をめざします。 そのために、社員一人一人が、安全・正確な輸送とまごころをこめたサービスを心がけ、お客様の信頼を得るとともに、時代を先取りする新しい発想と旺盛なチャレンジ精神をもって努力を続けます。
指針	私たちは、まごころをこめたサービスをいたします（お客様第一） 私たちは、安全・正確な輸送に徹します（安全の確保） 私たちは、企業意識とチャレンジ精神で黒字経営をめざします（会社の発展）
コンセプトワード	あなたの街から未来へのびる

出所）『交通年鑑』1988年版、p.372

さらに、こうした企業理念を具現化していくために、1987年6月からグリーンキャンペーンを実施しているが、その主要なテーマは、

- グリーンコミュニケーション　：お客様のご意見を幅広くうかがう
- グリーンデー　　　　　　　：お客様へのサービスデーを設定する
- グリーンフレッシュアップ　：駅や車両の美化を行う

である。特に、グリーンフレッシュアップの一貫として、東京地区を中心に約700駅を対象として駅の美化を実施し、評判の悪いトイレについては総点検するとともに、有楽町・原宿・三鷹など15駅で全面的に改修した。

また、各界の著名人7名からなる「アドバイサリーグループ」（会長の私的懇談会）の発足、新制服の制定、駅コン（東京駅丸の内北口でのクラシックコンサート）の開催、イベント列車（カレー列車、バーボン列車、オランダ見本市列車など）の運行等、開業初年度からさまざまな趣向を凝らして企業のイメージアップとサービス向上を図っており、コストダウンの徹底や業務の効率化とあわせて、民間企業としてふさわしい経営体質の育成に力を入れた。

内部的にも、提案活動は提案取扱規程を定め、5月以降本格的な活動を開始したほか、小集団活動についても、4月に小集団活動推進事務局を設

置し、5月にはトップセミナー、推進スタッフ研修、指導者研修を実施して推進体制を整えるとともに、小集団活動の支援者とリーダーを対象にしたグリーンキャップ研修を継続的に実施している。

〔鉄道事業の基本的方向性〕

東京圏における輸送改善は大きな問題であり、相模線のダイヤ改正、ホームライナーの増発、京浜東北線・横浜線の快速電車の運転等を実施した。1987年度の設備投資実績は、830億円に達するが、車両に270億円、東北・高崎線の池袋乗り入れ、信濃川水力発電所再開発、常磐線15両化等の輸送力整備に250億円、老朽資産の取替に160億円を、国鉄時代に比べて大きく異なっている。

〔1987年度の決算概要〕

1988年6月29日の株主総会で承認された1987年度決算では、景気が回復基調となり、旅客の流動が活発化する一方、各種企画商品の販売、グリーンキャンペーン等を中心としたサービス向上施策などを積極的に繰り広げた結果、予想を上回る輸送量の増加が見られ、それを受けて予想以上の成績を上げることができた。データが異なるため、1986年度との比較は難しいが、当初事業計画で予定していた鉄道輸送量と比較してみると、新幹線で104.1%、在来線で105.1%のそれぞれ増加し、鉄道輸送量全体では105%であった。

営業費用については、外注費の見直し、資材の廉価購入等徹底した経費節減、事業計画策定時に見込んだ社員数より6,000人ほど減少したことによる人件費の減、燃料・電力量の値下がりに伴う動力費の減等があった一方で、サービス改善の観点から、駅の美化や駅トイレの改良等の実施、減価償却費の増加等により、事業計画に対しては、514億円増加している。

<表Ⅲ－２－８ 経営成績の概要>

単位：億円

科目	事業計画 A	実績 B	増減 B－A
経常損益の部			
（営業損益の部）			
鉄道事業			
営業収益	14,374	15,351	977
営業費	12,035	<u>12,035</u>	434
営業利益	2,339	2,881	542
其他事業			
営業収益	353	305	△ 48
営業費	143	222	79
営業利益	210	82	△ 128
全事業			
営業収益	14,727	15,657	930
営業費	12,178	12,692	514
営業利益	2,549	2,964	415
（営業外損益の部）			
一般営業外収益	2	178	176
一般営業外費用	2,336	2,376	40
経営安定基金運用収益			
経営安定基金運用収入			
経常利益	215	766	551
特別損益の部			
特別利益	5	112	107
特別損失	54	157	103
税引前当期利益	166	721	555
法人税等	89	447	358
当期利益	77	274	197

出所)『運輸と経済』1988年10月号 p.14

(3)組織と労働

[組織]

「広く地域社会に開かれた組織をめざし、経営に反映させていく」、「鉄道事業を取り巻く厳しい環境に即応しうる簡素で効率的な組織とする」ことを実現するべく、本社中心の考え方を改め、地域に根をおろしたきめ細かな会社運営ができるよう配慮された組織構造となっている。本社組織につ

いては、鉄道事業、関連事業、自動車事業の3部門については、各事業(本部制)の下で業務運営を一元的に行い、経営責任の明確化を図っている。

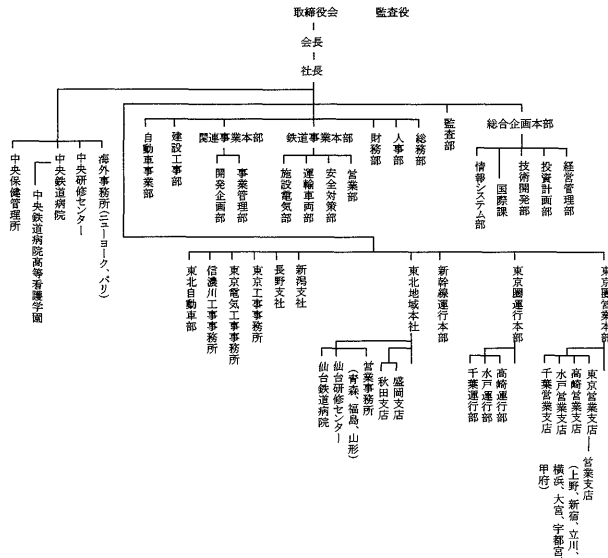
鉄道事業については、首都圏の列車運行、保守及びこれらに係る現業管理を担当する東京圏運行本部を、その地方機関として高崎、水戸、千葉の各地域に運行部を設置している。地方組織については、営業、輸送、保守等日常の業務運営について可能な限り地域に密着した中で業務遂行を可能とさせるとともに、地域特性を十分発揮し、活力を持ち、責任ある経営管理を指向しうるものとする、地域ブロック単位で支社等の体制をしき、地域的特性を活かしつつ、競争原理が働き効率的に機能しうることをめざして組織が構築されている。

＜表Ⅲ－２－９ 財政状態の概要＞

科目	期首	期末	増減	科目	期首	期末	増減
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産*	968	2,556	1,588	流動負債	1,028	6,958	5,930
現金・預金	693	1,275	582	未払金	9	1,366	1,357
未収運賃	0	290	290	預かり連絡運賃	0	111	111
未収金	0	113	113	前受金	262	356	93
貯蔵品	267	262	△ 5	その他	756	5,124	4,368
その他	7	615	607				
固定資産*	37,876	36,620	△1,256	固定負債	34,851	28,977	△5,873
鉄道事業固定資産	28,218	26,630	△1,588	退職給与引当金	1,864	2,022	158
その他事業固定資産	2,527	2,851	323	その他	32,987	26,954	△6,032
各事業関連固定資産	4,719	2,754	34	負債合計	35,879	35,936	56
その他の固定資産	323	26	△ 296	(資本の部)			
建設仮勘定等	1,578	1,535	△ 42	資本金	2,000	2,000	0
投資等	509	821	311	法定準備金	966	966	0
子会社株式	246	523	276	資本準備金	966	966	0
投資有価証券	231	231	0	経営安定基金			
その他	31	66	34	剰余金	0	274	274
経営安定基金資産				当期末処分利益	0	274	274
清算事業団債権				(うち当期利益)	0	274	274
				資本合計	2,966	3,240	274
資産合計	38,845	39,176	331	負債・資本合計	38,845	39,176	331

注) *は経営安定基金に属する資産を除く
出所)『運輸と経済』1988年10月号 p.13

＜図Ⅲ－２－２ JR東日本の組織図＞



出所)『交通年鑑』1988年版、p.374

その一つの形として、東北地域本社の設置があげられよう。東北地域は、従来から仙台を中心に東北6県をもって独立した経済圏を形成しているとともに、行政上、経営上ひとまとまりとなっていること、輸送体系についても、各県の中心都市で域内完結する列車が多いこと等から、本社とは独立した形で設置され、地域の実情にあわせた運営を行うため権限が大幅に委譲されている。東北地域本社は、地方機関として盛岡、秋田に支店を、附属機関として青森、山形、福島に営業事務所を設置している。また、東北地域本社ほどではないにせよ、同様な考え方に基づき新潟、長野にも支社を設置している。

そのほか、東北・上越新幹線の運行を一元的に管理する新幹線運行本部、線路、建設物等の新設、改良の工事を行う工事事務所、自動車による旅客輸送を行う東北自動車部等がある。

さらに、東京に東京圏営業本部を設置し、関東地区11の営業支店を置き、

東北地域においても青森、山形、福島に営業事務所を設置する等積極的に営業活動を展開する体制を整えている。

〔人員〕

4月1日に8万2469人で会社が発足したが、国鉄改革法第19条第1項の規程に基づき、閣議決定された「基本計画」に定められた社員数と差があるため、国鉄清算事業団から約800人の追加採用を行うこととなった。

特徴として、社員の平均年齢37歳は、国鉄に比べてだいぶ若返ったものの、20代の若い層が少なく、30～40代のなかぶくれが生じていることがあげられる。ただし、このような構成上のひずみはあっても、すぐに新規採用をしていける状態ではない。

さらに、将来の人件費負担を軽減するため、すでに第2基本給制度を導入しており、年功序列型の見直しを進めて、試験を受けて資格を得なければ昇進できない制度になりつつある。

〔労働組合〕

現在、JR東日本には、東日本旅客鉄道労働組合（東鉄労）、国鉄労働組合東日本本部（国労東日本）、東日本鉄道産業労働組合（鉄産労）の主要3組合の他に5つの労働組合がある。

＜表Ⅲ－2－10 JR東日本における労働組合の組織概要＞

（1987年11月1日現在）

労働組合	結成年月日	組合員数	比率	執行委員長
東日本旅客鉄道労働組合	1987年3月3日	50,300	63.4%	松崎明
国鉄労働組合東日本本部	1947年6月5日	20,400	25.7%	櫻村潔
東日本鉄道産業労働組合	1987年2月21日	7,200	9.1%	小林則夫
国鉄動力車労働組合総連合	1986年11月30日	630	0.8%	水野正美
鉄道医療協議会	1986年12月3日	200	0.3%	千葉信夫
全国鉄動力車労働組合	1974年3月31日	370	0.4%	三浦隆雄
（東北）鉄道産業労働組合	1984年2月5日	40	0.1%	渡辺公治
動力車労働組合（水戸）	1987年8月27日	130	0.2%	吉田幸男
組合加入者総数		79,270		

出所）『交通年鑑』1988年版、p.382

補. 残された課題

①関連企業グループの確立

従来、社員のグループ意識は稀薄であったが、確固としたグループ意識を形成することが不可欠であり、このためにも、出向、関連企業間の人事交流、グループ内企業の商品、施設の相互利用の促進等、種々の施策を展開する。

②新幹線鉄道保有機構及び鉄道建設公団に対する使用料等、長期にわたる支払い

京葉線の全面開業時に鉄道建設公団の借料は、現在の282億円がおよそ570億円程度にふくれあがる。また、新幹線リース料も1989年度に改定されるが、保有機構によるその後の工事の分が増えることにある。それゆえ、固定資産税体系への移行にともなう問題と合わせて、1989～1990年をどう乗り切るかということを今から考えて行かなければならない。

③自己資本比率の低さ

自己資本比率は、大手私鉄の平均15%に対しても大きく遅れおり、この充実が急務である。この2～3年で思い切った財務体質の改善をはかり、将来に対する経営見通しをうち立てるなければならない。あわせて、今後、債務をどこまで圧縮できるか、という問題もある。

Ⅲ 3. JR東海

(東海旅客鉄道株式会社 CENTRAL JAPAN RAILWAY COMPANY)

(1) 事業の規模・概要

[鉄道事業の規模]

JR東海は、東海道ベルト地帯を中心とする11都府県（東京、神奈川、山梨、静岡、長野、岐阜、愛知、三重、滋賀、京都、大阪）にまたがる地域で、日本列島の中核をなす東京～名古屋～大阪間の都市間輸送と名古屋圏、静岡圏を中心とした地域輸送を行っている。

1987年度末（1988年3月）の線区概要は以下の通りである。

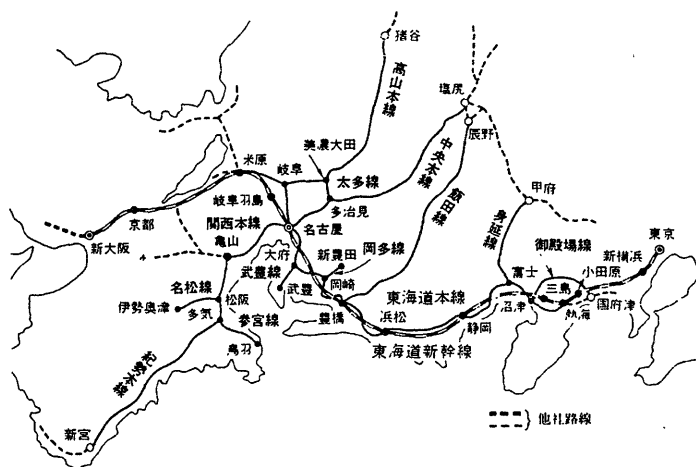
新幹線	1 線区	552.6km
在来線	12線区	1430.9km
幹線系線区	5 線区	847.8km
地方交通線線区	7 線区	583.1km
計		1983.5km

<表Ⅲ－3－1 鉄道路線別営業キロ>

種別	路線名	営業キロ	営業区間
0 新幹線	東海道新幹線	552.6	東京～新大阪
1 幹線	関西本線	59.9	名古屋～亀山
1 幹線	紀勢本線	180.2	亀山～新宮
1 幹線	御殿場線	60.2	国府津～沼津
1 幹線	中央本線	174.8	塩尻～名古屋
1 幹線	東海道本線	372.7	熱海～米原、大垣～関ヶ原、大垣～美濃赤坂
1 幹線小計		847.8	
2 地方交通線	飯田線	195.8	豊橋～辰野
2 地方交通線	参宮線	29.1	多気～鳥羽
2 地方交通線	太多線	17.8	多治見～美濃太田
2 地方交通線	高山本線	189.2	岐阜～猪谷
2 地方交通線	武豊線	19.3	大府～武豊
2 地方交通線	身延線	88.4	富士～甲府
2 地方交通線	名松線	43.5	松阪～伊勢奥津
2 地方交通線計		583.1	

出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版、『交通年鑑』1988年版、『鉄道要覧』平成2年版より作成

<図Ⅲ－3－2 JR東海の鉄道路線図>



出所)『鉄道ジャーナル』1987年10月号、p.28

<表Ⅲ－3－3 JR東海のパス路線>

線名	区間	キロ程	線名	区間	キロ程
東名高速線	東京～名古屋	355.4	瀬戸北線	瀬戸記念橋～多治見	14.6
	ほか5区間	62.7		ほか3区間	5.2
	小計	418.1		小計	19.8
名神高速線	名古屋～大阪	191.7	中馬線	品野～片草	5.0
	ほか2区間	20.6		上品野口～名学大前	1.7
	小計	212.3		小計	6.7
北陸高速線	名神米原～金沢	181.9	恵那線	中津川～根の上高原	14.0
浜名線	豊橋～新居町	24.0		恵那駒場～美乃坂本	10.5
	ほか10区間	32.1		ほか3区間	2.9
	小計	56.1		小計	27.4
瀬戸南線	岡崎～瀬戸記念橋	39.8	天竜線	遠江二俣～水窪町	48.8
	ほか11区間	50.4		ほか6区間	20.9
	小計	90.2		小計	69.7
瀬戸西線	瀬戸記念橋～高蔵寺	10.3	名金線	名古屋～鳩ヶ谷	170.6
	瀬戸記念橋～名古屋	29.1		ほか4区間	102.5
	春日井～造形短大	7.7		小計	273.1
	他16区間	45.0	大野線	向小駄良(白馬洞)	28.4
	小計	92.1		九頭竜湖駅前	

出所)『交通年鑑』1988年版、p.409

[特定地方交通線]

承継した特定地方交通線は、1986年5月に第3次線として運輸大臣の承認を受けた岡多線(岡崎～新豊田間19.5km)であるが、1987年10月「愛知

環状鉄道」に免許が交付され、1988年1月31日から営業を開始している。

〔自動車事業の規模〕

自動車事業については、東海地区の6営業所（名古屋、静岡、瀬戸、美濃白鳥、新居町、遠江二俣）を引き継ぎ、路線数11、営業キロ1292.7km、車両数200両の規模で営業を行っている。路線は、高速線（630.4km）と一般線（662.3km）に区分されるが、高速線のウェイトが高いのが特徴である。

ただし当初の予定通り、次年度以降JR東海本体からバス事業を切り離すこととなっている。

〔関連事業〕

従来の法規制等から解放され、自由な発想の下に新しい観点から事業展開を進めているが、現時点では、関連事業の収入ウェイトは、新幹線という高収益事業が分母であることもあって、1.9%にすぎない。

従来の余剰人員対策から脱皮した直営店舗の開発、会社法第1条第3項による運輸省認可事業の積極的な申請、R東海を「輸送システム産業」として発展させるための全額JR東海出資による子会社設立、財団法人鉄道弘済会の分離を機に設立された東海キヨスク株式会社への資本参加など、積極的に取り組んでいる。今後とも、「輸送システム産業」の構築とJR東海グループの形成をめざして、直営または子会社による運営を基本として事業展開を進めていく。

また、駅という財産を中心に、「乗降場としての駅」から脱却し、利用者に多角的に利用してもらえる新しい駅の機能を追求し、輸送サービスの改善との相乗効果が発揮できるよう発展させる、新幹線を介して人口密度の高い東京・大阪地区も擁しているメリットも活かす、こと等を考えている。

国鉄から承継した関連事業は、表Ⅲ－3－4の通りである。1986年度収入は124億円であった。また、出資会社に対する投資額は13社で合計33億円

に達する。

＜表Ⅲ－３－４ 1986年度関連事業収入（単位：百万円）＞

運輸付帯収入		10,755
	用地等使用料	2,532
	駐車場収入	320
	構内運送営業料	114
	旅客構内営業料	4,270
	広告料	1,614
	構内直営収入	1,878
	列車電話取扱手数料	27
運輸雑収入		5
関連事業収入		1,643
	不動産賃貸収入	1,643
その他		38
合計		12,441

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 407

＜表Ⅲ－３－５ JR東海が承継した出資会社＞

会社名	設立	開業	資本金 (百万円)	JR東海出資額 (百万円)
沼津ステーションビル株式会社	47.9	48.7	30	18
静岡ターミナル開発株式会社	54.4	56.10	600	310
静岡ターミナルホテル株式会社	56.4	58.9	1,000	500
浜松ターミナル開発株式会社	55.4	56.4	600	306
名古屋ターミナルビル株式会社	47.4	49.11	900	360
大垣ステーション開発株式会社	59.1	61.3	300	153
株式会社アドメディアセンター	38.11	38.11	55	12.8
日本テレコム株式会社	59.10	61.8	9,000	1,003
鉄道通信株式会社	61.12	62.4	3,200	358.4
鉄道情報システム株式会社	61.12	62.4	1,000	218
株式会社日本交通公社	38.11	38.12	1,920	38.2
株式会社日本旅行	24.1	24.1	1,000	48
株式会社駅レンタカーシステム	54.4	54.4	300	17.9

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 407

JR東海発足以後、新たに大臣認可を得たものとして、保険代理業、旅行業があげられるが、これらは7月からスタートしているほか、運輸施設は名古屋体育館（職員施設）を解放して、スポーツ教室を開設する、トランクルーム事業を行うなど、既存の経営資源を活かす形で新規事業は展開されている。最近は高山本線の各務ヶ原駅にコンビニエンスストアも開業し、駅を地域のコミュニティーセンターとして活性化してゆく方向性を示している。

(2)経営の特徴

[経営環境]

JR東海は、名古屋を中心とした路線網と東海道新幹線の運営を担当しているが、エリアの広さはそれほどでもないにかかわらず、西日本旅客鉄道をしのぐ営業収入が見込まれる。地域主体の在来線と都市間輸送の新幹線という2つの側面から効率的な鉄道運営に取り組んでいくことが必要である。

特筆すべき構造として、総体として東海道新幹線への依存度が非常に高いことがあげられる。運輸収入の八割強を新幹線の収入が占め、残りを中長距離の在来特急・急行と近距離の地域輸送サービスが二分する収入構造となっており、ほとんどが固定収入のない普通収入である。経費についても、JR東海の経費全体の5割を超える年間約4200億円の新幹線のリース料支払っており、節減余地の少ない費用構造となっている。これはJR他社と比べても特異な姿である。

在来線は13線全線が収支係数100を上回っており、早急な線区収支の改善が求められる。鉄道の利便性、快適性の向上だけでなく、沿線の観光資源を利用し、地元と一体となって新たな需要開発を図ることにより活性化をめざしている。

東海道新幹線は、1985（昭和60）年度の営業係数が50前後と収益性も非常に高い。しかしながら、今後空港整備や通行税の廃止で、ライバルの航空との関係が一段と厳しくなっていく中で、競争力の維持・向上を図ることが重要な課題である。ただし、全体的には東海道新幹線の輸送力は限界に近い状況にあることにも注意しなければならない。

一方、新幹線使用料制度は東海会社の経営に大きく影響している。特に経費の硬直性をもたらししていることに注目しなければならない。すなわち、JR東海が新幹線保有機構に支払う新幹線使用料は4,168億円であるが、これはJR東海の全経費の52%を占めている。30年間使用料を支払い続けるとすれば、実質約5兆円分の債務を負担していることになる。債務として直

接保有してでもいれば、経営状況に応じて早めに返済したり、より有利な条件のものに変えてゆく余地もあるが、仮に収入が減るような事態でも、この経費は合理化努力の埒外なので問題は深刻である。

また、他社との関係についても注意が必要であろう。新幹線の輸送会社機能は承継したものの、需要源での販売会社としての機能は新幹線駅の一部等ごく限られた窓口だけしか承継していない。そのため、運輸収入のうち、自社で発売するのは40%程度であり、約35%・25%を東西両社の発売にゆだねる構造となっており、支払う手数料が200～300億円に達している。また、収入実績がつかめるまで2ヶ月以上かかることから、経営実績の把握、資金繰り、販売手数料の負担等の各方面で、経営、財務活動が左右される。それゆえ、国鉄時代とは違った販売管理面での新たなノウハウの蓄積と、需要源に向けての直販チャンネルの新構築は重要な課題となっている。

〔企業経営の基本的方向性〕

経営トップの指導の下、社員一人ひとりがプロとしての自覚をもち、近代的で信頼されるサービスを提供するとともに、効率的な経営体制を築き上げ、明るくさわやかな総合サービスへの脱皮を図っていかなければならないとの認識に立ち、次のように経営理念を規定している。

- ・ 近代的で愛され親しまれ信頼されるサービスの提供
- ・ 効率的な経営体制の確立
- ・ 明るくさわやかで活力ある社風の樹立

また今後の進むべき方向性として、JR東海を中心とする“輸送システム産業”の構築を掲げて多角的かつ総合的な努力を重ねることとしている。これは、鉄道だけで輸送機関としての効用を果たすことには限界があり、複雑化する利用者のニーズを満たすためには鉄道とそれに関連する宿泊施設、バス、自家用車、レンタカー、ショッピングセンター、情報産業等あらゆるサービスが密接な連携を保って、あたかも一体であるかのように円

滑に幅の広いサービスを提供しなければならない、との認識に基づき、自らの鉄道事業はもとより、各種の関連事業の展開、すでに関連するサービスを提供されている他社とも密接な連携を保ち、利用者の満足をより高めていかなければならない、ということの意味している。

特に力を入れるべき点として、

- ①鉄道と他の機関との結節点として、駅の機能を改善強化する
 - ②駅を単なる列車の乗降の場としてではなく、広く“市民のひろば”として、また町のコミュニティセンターとして多角化に努める
 - ③他機関のサービスと鉄道サービスをセットした企画商品の設定と総合的な販売施策の推進
- があげられている。

〔鉄道事業の基本的方向性〕

1987年度は「足元を固めつつ着実に経営基盤を確立する」ことを基本に、厳しい経費節減努力と効果的な設備投資に努めたが、この姿勢は、新幹線地上設備に係る減価償却費が計上されないため、設備の取替等に要する資金の多くは借入金に依存せざるを得ないという点からも重要である。

主力である東海道新幹線は国鉄時代と異なり、今後、多額の新幹線使用料や販売手数料の負担等による経費の増加、航空機との競争の激化などが予想され、新型車両の導入による快適性の向上、情報サービスの提供など航空機等にはない魅力的なサービスによって、さらに多くの利用者を獲得する努力が必要である。同時に、開業後20年を経て、車両、地上設備の老朽化が目立ち、今後はこれらに対する取替投資、修繕費が増大することが予想される。

〔1987年度の決算概要〕

民営化初年度の決算は、計画を上回る好成績であった。ヒト、モノ、カネの要素を黒字計上が可能ないように設計した新会社ではあるが、収入見積

もりは元来水のものであり、思わぬ経費の見落としはなかったか。承継事業の円滑な移行で手一杯のところに、精算や税務処理等の新たな作業を、しかも国鉄時代とは2ヶ月余りも短縮した決算日程で・・・と心配のタネは尽きなかったが、結果として、自覚の高まった社員あがての経営努力に対し、暖かい支援と環境条件にもこれ以上なく恵まれ好業績につながった。営業収益面では景気の回復、高揚という好条件で新幹線の収入が好調に推移したことが何より大きい、在来線も都市圏での輸送改善が功を奏したことにより健闘したといえる。

ただし、在来の特急・急行サービスは改善が遅れているのは事実であり、運輸収入の86%が新幹線からのものであり、残りが在来線からのもので、さらにその半分弱が特急・急行からのものということになる。本来、比較的単価が高く収益性の点で大事な分野であるが、これまで十分に手がまわらず毎年1割近く減り続けてきた。ただし、状況を生かして有効な手を打つことが課題として認識されている。

＜表Ⅲ－３－６ 経営成績の状況＞

(単位：億円)			
	昭和62年度 A	事業計画 B	増減 A－B
営業収益	8,746	8,257	489
営業費用	8,031	7,978	53
営業利益	715	279	436
営業外収益	124	38	86
営業外費用	232	219	13
営業外損失	107	181	△74
経常利益	607	98	509
特別利益	111		111
特別損失	110		110
税引前当期利益	608	98	510
法人税等	442	50	392
当期利益	165	48	117

注) 記載金額は億円未満切り捨てて表示してあるので、合計金額があわない場合がある。

出所) 運輸と経済1998年10月号 p.21

<表Ⅲ－３－７ 財務状況>

(単位：億円)

	昭和62年度末 A	昭和62年度首 B	増減 A－B
流動資産	1,812	275	1,537
現金・預金	366	195	171
短期貸付金	1,333		1,333
その他	111	80	31
固定資産	5,225	5,253	△28
有形固定資産	5,060	5,173	△113
無形固定資産	10	6	4
投資等	155	73	82
資産合計	7,067	5,529	1,508
流動負債	1,803	111	1,692
1年以内返済又は償還 の長期借入金及び社債	339		339
未払金	596	0	596
未払法人税等、事業税等	535		535
その他	332	111	221
負債合計	5,217	3,874	1,343
資本金	1,120	1,120	0
資本準備金	535	535	0
剰余金	165		165
資本合計	1,820	1,655	165
負債・資本合計	7,037	5,529	1,508

注) 記載金額は億円未満切り捨てて表示してあるので、合計金額が合わない場合がある。

出所) 運輸と経済1998年10月号 p.22

(3)組織と労働

[組織]

組織面では、名古屋の本社と静岡の支社においたほか、東京に新幹線輸送を担当する新幹線運行本部を設置している。また、積極的な営業政策を行うために東京事務所・大阪事務所を設置し、各地に営業支店をおいて入込み客の増加を図る体制を整えている。

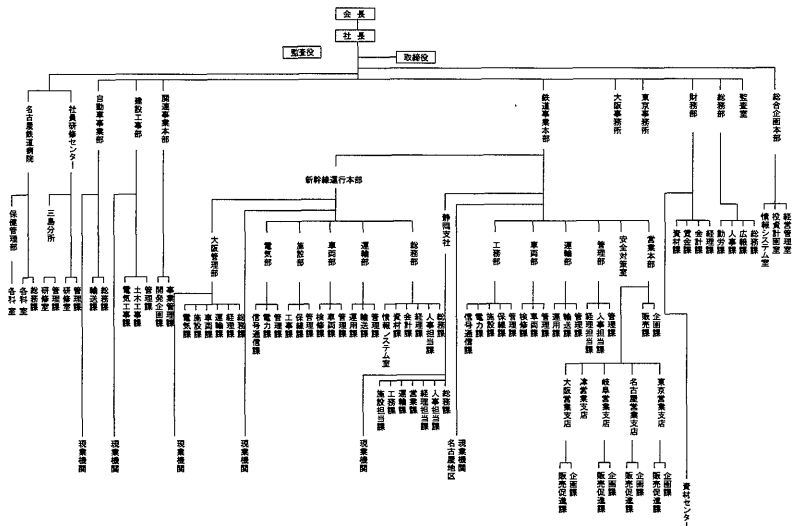
本社では、経営の基本に関する戦略の策定を担当する経営管理室、投資の決定を担当する投資計画室、システムの構築を担当する情報システム室からなる、総合企画本部、総務関連業務を担当する総務部、4課体制で財務関係業務を担当する財務部、営業部、鉄道事業本部、安全対策を担当する安全対策室等が置かれている。鉄道事業本部は、名古屋地区の在来線輸送を担当する本社直轄としての、管理、運輸、車両、工務の各部からなり、

地方機関として大阪管理部が置かれている。

また、静岡地区の在来線を担当する静岡支社、営業本部の附属機関として、東京、名古屋、岐阜、津、大阪に営業支店が、JR他社や各官庁の窓口として東京事務所、大阪事務所が設置されている。

内部管理の面では新幹線、在来線、関連事業の別で事業本部制が採用されており、現在までのところまだ十分機能しているとはいえないが、日常的な目標管理（組織としての維持管理）と中期的な目標管理（事業の構造改革）の両方を念頭に置いて事業部門ごとに責任と権限の一貫体制をとり、主体的な取り組みを目指そうとしている。特に、中長期的な経営改善では、施策の積み上げによって改善目標となる収支の係数を設定して、線区ごとの年次改善計画を推進していくことにしており、そのモデルとして、関西・紀勢線と飯田線を選び、三重支店、飯田線営業所を正式の組織として設け、一定の権限を持たせてその線区の社長のつもりでやってもらうという試みを行っている。

＜図Ⅲ－３－２ JR東海の組織図＞



出所)『交通年鑑』1988年版、p.396

[労働組合]

現在、JR東海には、

- ・東海旅客鉄道労働組合（JR東海労組）：約1万3200人
- ・東海鐵道産業労働組合（東海鉄産労）：約4240人
- ・国鉄労働組合東海鐵道本部（国労東海本部）：約3070人
- ・全国鉄動力量労働組合東海地方本部（全動労東海地本）：約90人

といった労働組合がある。このうち、JR東海労組と東海鉄産労は、

- ①会社の早期の経営基盤の確立のため、労使が一致協力し、健全な労使関係を作っていく
- ②企業内における問題は、労使で自主的に解決を図る
- ③列車の安定運行に関して、すべての優先させて万難を排して取り組む

などを確認した労使の共同宣言に調印している。

Ⅲ 4. JR西日本

(西日本旅客鉄道株式会社 WEST RAILWAY COMPANY)

(1) 事業の規模・概要

[鉄道事業の規模]

JR西日本は、2府14県にまたがる広い範囲に路線が伸び、東日本旅客鉄道につぐ規模である。1987年度の線区は以下の通りであり、大阪都市圏を中心に、北は北陸地区、西は山陽・山陰地区、南は南紀と異なる地域特性を1社でカバーする特異な鉄道であることがわかる。

新幹線	山陽新幹線	646km
在来線	49線	km
幹線系線区	16線区	2959.5km
地方交通線線区	29線区	941.4km
特定地方交通線	4線区	305km
計	50線	km

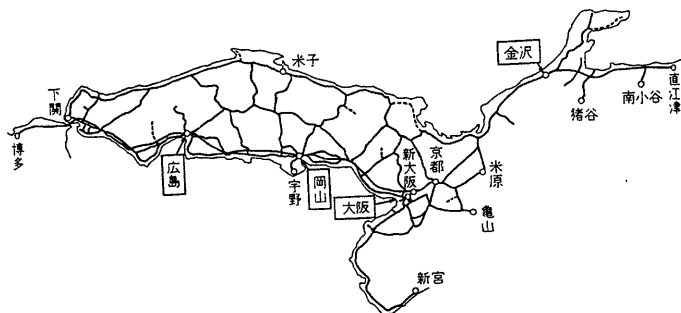
<表Ⅲ-4-1 鉄道路線別営業キロ>

種別	路線名	営業キロ	区間
0 新幹線	山陽新幹線	646	新大阪～博多
1 幹線	宇野線	32.9	岡山～宇野
1 幹線	宇部線	35.9	小郡～居能～宇部
1 幹線	大阪環状線	24.8	大阪～大正～大阪
1 幹線	片町線	74.9	木津～片町、放出～八尾、放出～平野、放出～吹田
1 幹線	関西本線	191.1	亀山～奈良～湊町、八尾～杉本町
1 幹線	紀勢本線	384.2	新宮～紀伊田辺～和歌山市
1 幹線	草津線	36.7	柘植～草津
1 幹線	呉線	87.0	三原～呉～海田市
1 幹線	山陰本線	677.6	京都～松江～幡生、長門市～仙崎
1 幹線	山陽本線	537.7	神戸～下関、新神戸～新岩国～小倉 兵庫～和田岬
1 幹線	東海道本線	154.3	米原～大阪～神戸、吹田～尼崎
1 幹線	奈良線	34.7	木津～京都
1 幹線	伯備線	138.4	倉敷～伯耆大山
1 幹線	阪和線	63.0	天王寺～和歌山、鳳～東羽衣
1 幹線	福知山線	108.3	尼崎～福知山
1 幹線	北陸本線	365.1	米原～直江津
1 幹線	本四備讃線	12.9	茶屋町～児島

1 幹線計		2959.5	
2 地方交通線	赤穂線	57.4	相生～伊部～東岡山
2 地方交通線	因美線	70.8	鳥取～東津山
2 地方交通線	越美北線	52.5	越前花堂～九頭竜湖
2 地方交通線	大糸線	35.3	南小谷～糸魚川
2 地方交通線	小野田線	13.9	居能～小野田、雀田～長門本山
2 地方交通線	小浜線	84.3	敦賀～東舞鶴
2 地方交通線	加古川線	48.5	加古川～谷川
2 地方交通線	可部線	60.2	横川～三段峡
2 地方交通線	岩徳線	43.7	岩国～高水～櫛ヶ浜
2 地方交通線	姫新線	158.1	姫路～新見
2 地方交通線	木次線	81.9	宍道～備後落合
2 地方交通線	吉備線	61.6	岡山～総社
2 地方交通線	芸備線	20.4	備中神代～広島
2 地方交通線	湖西線	74.1	山科～近江塩津
2 地方交通線	境線	17.9	米子～境港
2 地方交通線	桜井線	29.4	奈良～高田
2 地方交通線	桜島線	4.0	西九条～桜島
2 地方交通線	三江線	108.1	江津～三次
2 地方交通線	城端線	29.9	高岡～城端
2 地方交通線	高山線		猪谷～富山
2 地方交通線	津山線	58.7	岡山～津山
2 地方交通線	富山港線	9.4	富山～岩瀬浜
2 地方交通線	七尾線	107.9	津幡～輪島
2 地方交通線	播但線	71.3	姫路～和田山
2 地方交通線	水見線	16.5	高岡～水見
2 地方交通線	福塩線	79.4	福山～塩町
2 地方交通線	舞鶴線	26.4	綾部～東舞鶴
2 地方交通線	山口線	93.9	小郡～益田～宇部
2 地方交通線	和歌山線	87.9	王寺～和歌山
2 地方交通線計			
3 特定地方交通線	鍛冶屋線	13.2	野村～鍛冶屋
3 特定地方交通線	大社線	7.5	出雲市～大社
3 特定地方交通線	宮津線	84.0	西舞鶴～豊岡
3 特定地方交通線	若桜線	19.2	郡家～若桜
3 特定地方交通線計		123.9	

出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版
『交通年鑑』1988年版
『鉄道要覧』平成2年度版より作成

＜図Ⅲ－4－1 JR西日本鉄道路線図＞



出所)『鉄道ジャーナル』1987年11月号、p. 36

[特定地方交通線]

JR西日本は7線（信楽、若桜、岩日、能登、鍛冶屋、宮津、大社）の特定地方交通線を引き継いだが、本社内に総合企画本部地方交通線対策室を設置、引き継いだ7線の廃止転換を推進した。

<表Ⅲ－４－２ 特定地方交通線の概要とプロセス>

線名	区間	距離	位置づけ	展開
信楽線	貴生川－信楽	14.8km	第1次特定地方交通線	1987年7月13日、信楽高原鐵道㈱が開業
岩日線	川西－錦町	32.7km	第2次特定地方交通線	1987年7月25日、錦川鐵道㈱として開業
若桜線	郡家－若桜	19.2km	第1次特定地方交通線	1987年10月14日、若桜鐵道㈱として開業
能登線	穴水－蛸島	61.1km	第3次特定地方交通線	1988年3月25日開業予定
宮津線	西舞鶴－豊岡	84.0km	第3次特定地方交通線	協議中
大社線	出雲市－大社	7.5km	第3次特定地方交通線	協議中
鍛冶屋線	野村－鍛冶屋	13.2	第3次特定地方交通線	協議中

<表Ⅲ－４－３ 特定地方交通線対策担当部署>

信楽線	近畿圏運行本部天王寺駐在
若桜線・大社線	米子支店
岩日線	広島支社
能登線	金沢支社
鍛冶屋線	本社地方交通線対策室
宮津線	本社地方交通線対策室と近畿圏運行本部福知山駐在。 10月1日に近畿圏運行本部の廃止に伴い、近畿圏運行本部福知山駐在は福知山支店に改組

[自動車事業]

国鉄から700両の車両数を引き継ぎ、石川地区・近畿地区・中国地区の20営業所（社員数1343人）で事業を行っているが、7月に北陸高速線（245km）を加え、現在その規模は38路線4513kmとなっている。なお、1987年9月末、近畿・石川ブロック及び中国ブロックに二分割し、それぞれ当該ブロックにおいて設立する新会社に承継することを運輸大臣に報告している。

[連絡船事業]

JR西日本が行う連絡船事業は、宮島航路（山陽本線宮島口駅～宮島間

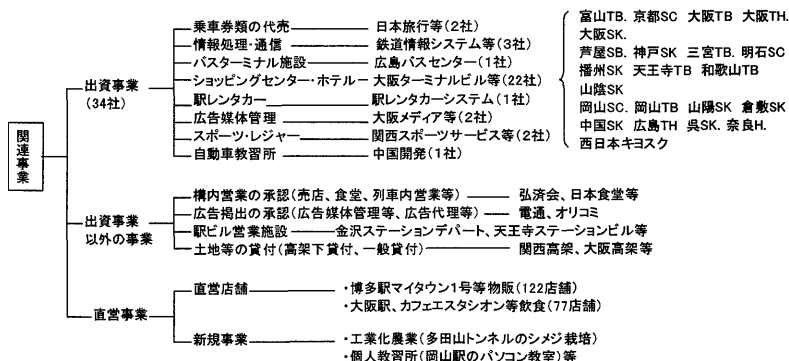
1.8km) であり、客貨線 3 隻が就航している。

〔関連事業の規模〕

鉄道以外の分野の拡大は、JR 西日本にとって重要である。6000 人にのほる余力の活用策としての側面も無視できないだけでなく、JR 西日本の経営を支える両輪としていかなければならない。旧国鉄時代から培ってきた技術力、人的資源等を最大限活用し、既存の関連事業を強化する一方、全く新しい事業にも積極的に取り組んでいく。ここで、JR 西日本が進むべき事業領域は「総合サービス産業」であり、展開すべき関連事業領域「PLAN: DASH90 基本戦略将来の事業拡大構想」で明確化されている。

現在関連事業は304億円であるが、1991年度 1 兆円の売上高のうち、鉄道で8000億円、いわゆる関連事業で1000億円、旅行業で1000億円が目標とされている。将来的には不動産関係への展開をはかる必要があるが、解決すべき問題点が多いため、現在勉強を進めており、当面は飲食、物販（コンビニエンス）などを中心として、リース業も開始しているところである。

<図Ⅲ-4-2 関連事業の範囲>



出所)『交通年鑑』1988年版、p. 427

(2)経営の特徴

[経営環境]

円高市況がエリア内の重厚長大産業を直撃する等、JR西日本をとりまく環境は厳しく、事業計画に対し運輸収入、関連事業収入いずれも目標を下回っている。JR西日本の鉄道事業の路線構造自体も、黒字線は山陽新幹線と大阪環状線のみであり、収支均衡を図るのが困難とされる輸送密度8000人未満の線区が52%を占めるという状況にある。

①都市圏輸送

近畿圏内では、都市圏中心部では地下鉄が、郊外では他私鉄が（地域開発も含めて）強力な輸送網を展開するという激しい競争状態にある。その一方で、京阪神の大都市圏の輸送量はここ数年対前年で1%以下しか伸びておらず、事業者間のゼロサムゲームの様相を呈している。こうした中、1987年5月に在阪民鉄が運賃改定を行ったため、JR西日本の運賃水準と近鉄、南海の運賃水準が近距離についてかなり接近してきたが、阪神、阪急との間にまだ差がある。今後とも、「昼間特割切符（12枚券、約3割引）」等、競争状態への対応を模索していかなければならない。

②都市間輸送

都市間輸送手段に対しては、拡張・整備されていく空港・高速道路網を背景として、航空機・自動車との競争が熾烈になっていくと考えられる。特に、山陽新幹線は、鉄道運輸収入の40%以上を担うものの、航空機とのシェアでみると、東海道新幹線に比べてかなり低い状態にある。

在来線特急も含めて、都市間輸送で競争力を上げるためには、アコモデーションの改良はもちろん、速くて安全という優位性を維持しなければならないが、現在湖西線と北陸トンネル内で130km/h運転をして、スピードの優位性を際立たせたいと研究している。

その他の今後の課題として、阪和線、関西線など現在天王寺起点となっ

ている線区を東海道、山陽線と結ぶ南北の連絡ルートも確保して、有機的なネットワークを形成すること、設備水準は関東地区と比べるとかなり差があるが、総花的対応は不可能であり限られた資源を集中的に投入して効果を上げることがあげられる。

[企業経営の基本的方向性]

JR西日本は、

- ・基幹事業たる鉄道部門を中心に一層の効率化・省力化を行ってコストダウンを図り、鉄道部門の企業競争力を増し鉄道の活性化を図り、
- ・鉄道部門の省力化によって生み出された有為の人材を新たな事業分野に配置することによって事業領域を拡大し、総合サービス企業に成長することで、

地域に密着し、地域とともに繁栄する「お客様第一主義」の経営に徹した総合サービス企業を目指すことを基本方針としている。

この基本方針の下、会社の存在意義、事業領域等を明確にし、企業イメージの統一と個性化を図るため、社員全員参加により経営理念を策定した（1987年7月）。

<表Ⅲ－４－４ 経営理念・コンセプトワード・指針>

「経営理念」	JR西日本は、人間尊重の立場に立って、労使相互信頼のもと、基幹事業としての鉄道の活性化に努めるとともに、地域に愛されともに繁栄する総合サービス企業となることを目指し、わが国のリーディングカンパニーとして、社会・経済・文化の発展、向上に貢献します。
コンセプトワード	ハート&アクション
行動の指針	
1. 安全・正確な輸送の提供	私たちは、安全、正確な輸送に徹し、お客様に信頼される輸送サービスを提供します。
2. お客様本位のサービス	私たちは、お客様に感謝し、お客様の立場で考え、お客様のニーズを先取りし、心のこもった最高のサービスを目指します。
3. 会社の発展は自らの幸せ	私たちは、あらゆる機会をとらえて売上増加に努め、常にコスト意識を持って業務の効率化を図り、会社を発展させ、自らの幸せを築きます。
4. 規律正しい、明るい職場づくり	私たちは、規律正しい、自由闊達な明るい職場づくりに努めます。
5. 自己研鑽とチャレンジ精神	私たちは、自己研鑽に努め、豊かな感性と燃える情熱をもって、あらゆる目標に果敢にチャレンジします。
6. 同業他社を凌ぐ強い体質づくり	私たちは、常に創意工夫に努め、同業他社を凌ぐ強い体質づくりに、持てる力の全てを発揮します。

出所)『交通年鑑』1988年版、p.413

経営理念にのっとり、『お客様本位のサービス』を実現すべく、全社をあげて意識改革に取り組み、各種地域イベントへの参加、新規企画商品の設定等積極的な営業活動を行うとともに、駅設備・車両の改善を実施しサービス水準の向上をはかった。また、業務全般にわたりコスト意識を徹底させ、経費節減につなげた。

〔鉄道事業の基本的方向性〕

全収入の四割強を稼ぎ出す山陽新幹線については、新駅の開業（東広島、尾道駅）、人気の100系車両の活用により、さらに収益性を高める努力をした。また路盤の優良品性を生かした時速260キロ運転もできるだけ早く実施する方向で準備を進めている。新幹線の次に収益性の高い北陸、南紀、山陰方面への特急列車群については、フリークエンシー及びスピードアップ、適切な波動への対応や接続、アコモデーションの改善など、列車体系・輸送体系を整備し、利用の増大を図る努力をしている。

大都市圏輸送については、私鉄との運賃格差を埋めるべく、大都市圏運賃制度を導入し、競争力を高めようとしている。また、都市機能の誘致、駅機能の多角化により、駅の集客力を強化し、総合フロント、情報コーナーの設置、出札窓口のローカウンター化などソフト面にも配慮している。

〔1987年度の決算概要〕

1987年度JR西日本は、事業計画の目標利益額78億円を若干上回る92億円を計上しているが、内容面では必ずしも満足すべきものではない、という意見もある。決算の特徴として次のことがあげられる。

- ①内容的にもサービス改善等前向きな経費を支出し、かつ減価償却方法を定率法とする等将来の上場に備えて財務体質強化を図ることが出できた。
- ②東日本会社と東海会社が事業計画を大幅に上回る黒字を計上したことに比べると、黒字は極めて小幅なものであるが、これは営業エリアにおける経済の回復が、首都圏地区に比べワンテンポ遅れたこと、東京一極集

中という好条件の恩恵にあずかれなかったことの差が大きくあらわれたといえる。

- ③関連事業収入は、鉄道本業意識が根強く残っていることもあって、十分な展開がみられず、事業計画に対して9億円の不足であった。

＜表Ⅲ－４－５ 経営成績の概要＞

単位：億円

科目	事業計画A	実績B	B－A
経常損益の部			
（営業損益の部）			
鉄道事業			
営業収益	7,461	7,470	9
営業費	6,712	6,769	57
営業損益	749	701	△ 48
その他事業			
営業収益	277	162	△ 115
営業費	227	154	△ 73
営業損益	50	8	△ 42
全事業			
営業収益	7,738	7,632	△ 106
営業費	6,939	6,923	△ 16
営業損益	799	709	△ 90
（営業外損益の部）			
一般営業外収益	1	89	88
一般営業外費用	727	717	△ 10
経営安定基金運用収益			
経営安定基金運用収入			
経常利益	73	81	8
特別損益の部			
特別利益	5	83	78
特別損失	0	72	72
税引前当期利益	78	92	14
法人税等	43	72	29
当期利益	35	20	△ 15

出所）運輸と経済1988年10月号 p. 29

(3)組織と労働

〔組織〕

業務運営組織として本社、本社付属機関、地方機関等を置いているが、本社の鉄道事業本部、営業本部及び関連事業本部の権限を拡充し、従来の中央集権的体制から、より「事業部制」に近づけたものとなっている。

本社鉄道事業本部の下に近畿圏運行本部を置き、近畿圏の都市内・都市間輸送を直轄するとともに、旧鉄道管理局は整理統合を行って岡山・広島・金沢の3支店に姿を変え、地域ニーズに対応する体制をしいている。山陽新幹線については、独立した運行本部を設置して管理運営にあたっている。また、営業面では営業支店を設けて旅行センターをその管理下に置き、積極的な販売活動を行う体制を整えている。

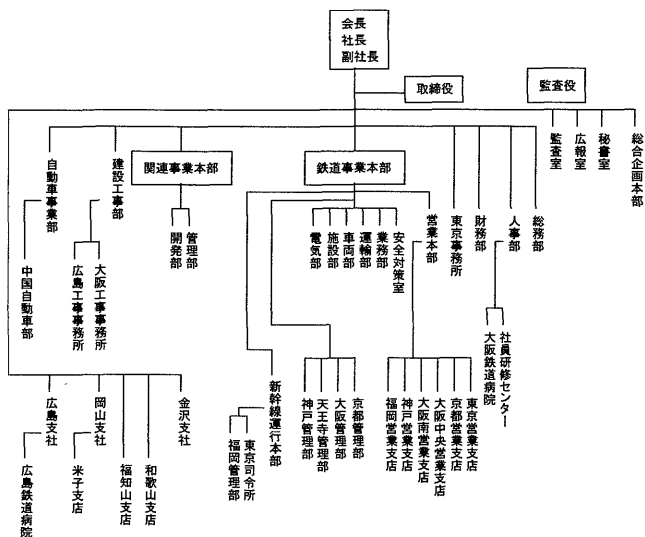
その後1987年10月に組織改正を行い、営業本部と関連事業本部の体制を強化するとともに、京阪神地区の本社直轄化及び4管理部（京都、大阪、天王寺、神戸）、和歌山支店及び福知山支店を設置した。

＜表Ⅲ－４－６ 財政状態＞

科目	期首A	期末B	B－A	科目	期首A	期末B	B－A
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産*	400	1,919	1,519	流動負債	277	3,062	2,785
現金・預金		1,348		未払金		849	
未収運賃		222		預かり連絡運賃		323	
未収金		32		前受金		205	
貯蔵品		133		その他		1,685	
その他		184					
固定資産*	12,763	12,483	△ 280	固定負債	11,336	9,770	△1,566
鉄道事業固定資産		9,923		長期債務		8,502	
その他事業固定資産		650		退職給与引当金		1,268	
各事業関連固定資産		982		負債合計	11,613	12,832	1,219
建設仮勘定等		579		(資本の部)			
投資等		349		資本金	1,000	1,000	
子会社株式		200		法定準備金	550	550	
投資有価証券		124		資本準備金	550	550	
その他		25		経営安定基金			
経営安定基金資産				剰余金		20	20
清算事業団債権				当期末処分利益		20	20
				(うち当期利益)		(20)	(20)
				資本合計	1,550	1,570	20
資産合計	13,163			負債・資本合計	13,163	14,402	1,239

注) *は経営安定基金に属する資産を除く
出所)『運輸と経済』1988年10月号 p.28

<表Ⅲ－４－３ JR西日本組織図>



出所)『交通年鑑』1988年版、p.419

[労働組合]

会社発足当時労組は7組合であったが、その後5月9日にJR西日本鉄輪会が、6月7日に国鉄西日本動力車労働組合（西日本動労）が結成された。

労使関係については、労使の相互信頼を基盤として、事業の繁栄・発展を目指すことを経営理念に位置づけ、経営の良きパートナーとして労働組合と常に率直な意見の交換・協議を行い、労使の相互信頼関係を一層強固なものとするべく取り組んできた。例えば、6月6日、西日本鉄労及びJR西日本鉄輪会は、連名で労使共同宣言に調印したが、その骨子は、①JR西日本の進むべき方向 ②新しい労使関係 ③望ましい社員像の三点であり、「活力ある立派な会社を築き上げていくため、その立場をこえて国鉄改革実践の当事者として相互の信頼を基礎に、一致協力して取り組む」ことで意見が一致している。また、労働協約に基づく労使協議の場として経営協議会が設置されている。これは労使双方の信頼関係に基づく協力が不可欠であるとの観点から、企業の繁栄を目的として組合との意思疎通をはかる

ため設置された機関であり、協議内容は、事業計画、組織改正、ダイヤ改正、自動車事業分離問題等多岐にわたる。当面の諸問題について労使の忌憚のない意見交換の場として大いに役立っている。

＜表Ⅲ－４－７ JR西日本における労働組合の組織概要＞

(1987年11月1日現在)

労働組合	結成年月日	組合員数	執行委員長
西日本旅客鉄道労働組合	1987年3月14日	32,870	大松益生
西日本鉄道産業労働組合	1987年1月30日	9,460	栗田弘幸
国鉄労働組合西日本本部	1987年3月3日	6,501	波部 鉄
全国鉄動力車労働組合西日本地方本部	1987年3月7日	274	新 幹生
国鉄西日本動力車労働組合	1987年6月7日	6	井面義信
全日本会員組合中国支部	1987年10月1日(加盟)	23	小島哲二
任意未加入者		978	
合計		50,112	

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 419

Ⅲ 5. JR四国

(四国旅客鉄道株式会社 SHIKOKU RAILWAY COMPANY)

(1) 事業の規模・概要

[鉄道事業の規模]

四国全域を営業エリアとするJR四国の1987年度の線区は以下の通りであるが、予讃、土讃、高德本線をのぞいた6線区が8000人／日未満の地方交通線である、という状態にある。

幹線系線区	4 線区	618.5km
地方交通線線区	5 線区	236.9km
特定地方交通線	1 線区	43.4km
計	9 線	898.8km

(ただし、鉄道統計年報では、881.1km)

<表Ⅲ－5－1 鉄道路線別営業キロ>

種別	路線名	営業キロ	営業区間
1 幹線	高德本線	74.8	高松～徳島
1 幹線	土讃本線	198.7	多度津～窪川
1 幹線	本四備讃線	18.1	児島～宇多津
1 幹線	予讃本線	326.9	高松～宇和島、向井原～内子、伊予大洲～新谷
1 幹線計		618.5	
2 地方交通線	内子線	5.3	新谷～内子
2 地方交通線	徳島本線	67.5	佐古～佃
2 地方交通線	鳴門線	8.5	池谷～鳴門
2 地方交通線	牟岐線	79.3	徳島～海部
2 地方交通線	予土線	76.3	北宇和島～若井
2 地方交通線計		236.9	
3 特定地方交通線	中村線	43.4	窪川～中村

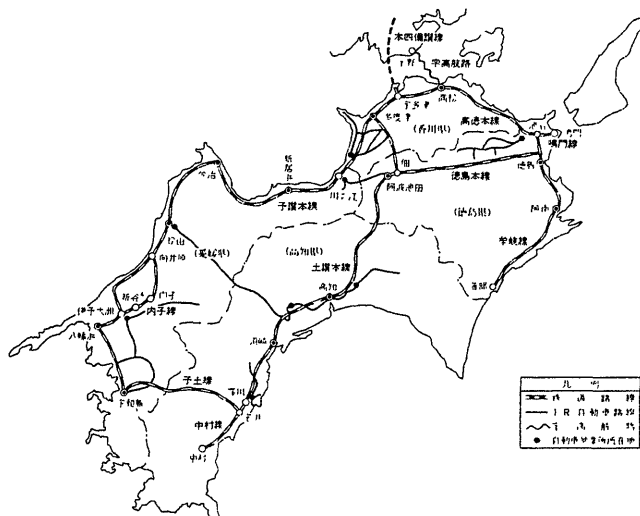
出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版、『交通年鑑』1988年版、『鉄道要覧』平成2年版より作成

[特定地方交通線]

JR四国が引き継いだ特定地方交通線は、1986年5月に第3次特定地方交通線に位置づけられた中村線(窪川～中村間43.4km)のみであり、すでに第3セクター鉄道への転換が決まり、1988年4月1日に開業することと

なっている。

＜図Ⅲ－5－1 JR四国の鉄道路線図＞



出所)『鉄道ジャーナル』1997年12月号、p.72

〔自動車事業〕

JR四国は、国鉄四国総局のバス事業をそのまま引き継いで営業している。観音寺・川之江・松山・伊予大洲・鍛冶屋原・土佐山田・佐川・窪川の8箇所営業所・支所がおかれ、134両の車両で685.2kmの路線バスを運行するほか、17両で貸切バス事業を営業している。

輸送量は減少傾向にあり、平均乗車密度が15人以下の過疎の路線系統が約9割をしめ、松山－高知急行線といった一部高速路線を除けば乗合の輸送量の増加要素は見あたらず、バス離れ傾向には依然として歯止めをかけられない状況にある。松山－高知急行線など重点路線の活性化、貸切部門における輸送体制の充実を図るだけでなく、後方事務の簡素化等により業務体制の改善を行い、経費の節減に努める必要がある。

また、鉄道部門の他の事業とあわせて経営することが適切である旨を9月30日、運輸大臣に報告している。

[連絡船事業]

連絡線事業は、宇高航路（宇野～高松間、営業キロ18km）を、客貨船4隻、補助船1隻、ホーバクラフト1隻で、1日当たり28便を運航している。

[関連事業の規模]

JR四国の関連事業は、収入比でいえば、大手私鉄はもとよりJR 6社の中で最低のレベルにあり、出資会社も四国キヨスクなど限られた会社にとどまり、駅ビルさえ存在しないのが実状である。しかしながら、鉄道事業にあまり多くを期待できず、むしろ競争結果で輸送量が落ちるとも予測されている。したがって、将来に向かって自動車との競争を乗り越えてJR四国が安定してやっていくためには、関連事業を相当程度拡大する必要性が認められる。

従来から行ってきた、構内旅客営業等では主要駅での店舗改装等、既存店舗の活性化に重点を置いたが、引き続き主要店舗の活性化を推進していく。特に直営店舗に関しては1985（昭和60）年度に着手、高松、松山等の9店舗を開発し、その後坂出、徳島等の各駅で14店舗を開発し現在23店舗となっている。引き続き、20数店舗の開発を推進しているところである。

1987（昭和62）年度の新規関連事業としては、4月4日に保険媒介代理業、普通倉庫業（トランクルーム）、海面養殖業（ごかい養殖）の3事業の、10月9日にはその他各種商品小売業（コンビニエンス）、自動車小売業、家庭用機械器具小売業（OA機器小売業）について運輸大臣の事業認可を受け、損害保険の代理業、自動車・OA機器の販売、トランクルームを中心に展開している。

関連事業は急に拡大し得ない長期的な問題と位置づけ、手始めに徳島に駅ビルを作る計画に着手しているところである。

(2) 経営の特徴

[経営環境]

四国における旅客輸送量は、49年以降漸減傾向にあり、今後の高速道路網の整備、高松空港のジェット化に伴う輸送形態の変動等、取りまく環境はさらに厳しくなるものと予想されるが、一方で、本四連絡橋の完成により鉄道、道路網の整備が進められ、新しい時代を迎えようとしている。こうした中でJR四国は、旅客会社六社のなかでは最小規模であるが、フットワークの良さを生かし、地域のニーズや社会の変化に柔軟かつ敏速に対応できる健全な会社経営をめざしている。

また、四国に本社を置く企業の中では、資本金で第5位、従業員数で第3位、売上高で20位に位置している。

[企業経営の基本的方向性]

JR四国は従来の旅客・荷物鉄道事業、連絡船事業、旅客自動車運送事業、それらに係わる附帯事業（駐車場業、直営店舗等）に加え、旅行業、不動産賃貸業、周遊船事業などを積極的に展開していくとともに、鉄道輸送部門の徹底した効率化の実施と、鉄道輸送部門以外の分野への進出による、収入の確保による経営の安定化をはかることを目標としている。

[鉄道事業の基本的方向性]

国鉄時代が全国経営であったために、どうしても手当が後回しとなり、設備が古いと指摘されつづけてきた。そのため、収入がよかったなかで将来の経営安定と、地域へのサービス還元と社員のやる気喚起のために、修繕費を中心に積極的に手当した。例えば、

- ・ 高德線に特急が走れるような線路条件にする、管内の30キロ／37キロレールを最低40キロレールに取り替える、等弱小レール淘汰、道床修繕、レール締結装置取り替え等輸送基盤の整備
- ・ 駅の見直し・リフォーム。2年間で完了する予定で、1987年度は130

駅をきれいにする。

- ・車両についても座席の取り替えや車内アコモデーションの取り替えでリフレッシュする。

等である。

また今後、本四備讃線の開業を機に列車体系の見直しを行うとともに、閑散線区を対象にワンマン運転するため、新製時からワンマン運転準備工事済み社である、キハ32、54形式で改造することを計画している。

財務面でも、財務体質を強化して内部留保を増やすため、①貸倒引当金、②賞与引当金、③退職給与引当金、という3つの引当金を用意したほか、設備がかなり古いということ、高速道路に対抗するための設備改良の財源をできるだけ社内留保で手当することを念頭において、減価償却制度を定額法から定率法に変更した。

[1987年度決算の概要]

初年度の経営成績は、当初予定した事業計画の利益額を上回るものであったが、次のような特徴があげられる。

- ①鉄道輸送量は輸送人員、人キロとも13年ぶりに前年度を上回り、営業収入が好調であった。これは、景気の回復、1986年9月運賃改定の平年度化効果、瀬戸大橋博の開催の影響に加えて、1988年3月のダイヤ改正、各種企画商品、さようなら連絡船キャンペーン等増収努力の成果である。
- ②燃料油をはじめ諸物価が安定していたこと、採用人員が予定に満たなかったこと、退職者が比較的少なかったこと等、コスト抑制要因にも恵まれた。
- ③生み出された財源は、将来の安定経営に役立つ諸施策に重点配分され、当期利益額は全額未処分利益として内部留保に当てた。

<表Ⅲ－５－２ 経営成績の概要>

単位：億円

科目	事業計画A	実績B	B－A
経常損益の部			
(営業損益の部)			
鉄道事業			
営業収益	263	306	43
営業費	401	447	46
営業損益	△ 138	△ 141	△ 3
其他事業			
営業収益	50	46	△ 4
営業費	58	55	△ 3
営業損益	△ 8	△ 9	△ 1
全事業			
営業収益	313	352	39
営業費	459	502	43
営業損益	△ 146	△ 150	△ 4
(営業外損益の部)			
一般営業外収益	0	8	8
一般営業外費用	1	0	1
経営安定基金運用収益			
経営安定基金運用収入	152	152	0
経常利益	5	10	5
特別損益の部			
特別利益	0	39	39
特別損失	0	39	39
税引前当期利益	5	10	5
法人税等	3	8	5
当期利益	2	2	0

注) 鉄道事業には、直营店舗収入及び仕入費用が含まれている。

出所) 運輸と経済 1988年10月号p. 36

<表Ⅲ－５ 財政状態の概要>

科目	期首A	期末B	B－A	科目	期首A	期末B	B－A
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産*	43	225	182	流動負債	18	159	141
現金・預金	23	188	165	未払金	0	91	91
未収運賃	0	3	3	預かり連絡運賃	0	14	14
未収金	0	2	2	前受金	13	23	10
貯蔵品	10	10	0	その他	5	31	26
その他	10	22	12				
固定資産*	1,114	1,083	△ 31	固定負債	95	102	7
鉄道事業固定資産	876	972	96	退職給与引当金	95	102	7
その他事業固定資産	16	15	△ 1	負債合計	113	261	148
各事業関連固定資産	48	45	△ 3				
建設仮勘定等	171	41	△130	(資本の部)			
投資等	3	10	7	資本金	35	35	0
子会社株式	0	5	5	法定準備金	1,009	1,009	0
投資有価証券	2	2	0	資本準備金	1,009	1,009	0
その他	1	3	2	経営安定基金	2,082	2,082	0
経営安定基金資産	2,082	2,082	0	剰余金	0	2	2
清算事業団債権	2,082	2,082	0	当期末処分利益	0	2	2
				(うち当期利益)		(2)	
				資本合計	3,126	3,129	3
資産合計	3,239	3,390	151	負債・資本合計	3,239	3,390	151

注) *は経営安定基金に属する資産を除く

出所) 運輸と経済 1988年10月号 p.37

(3)組織と労働

[組織]

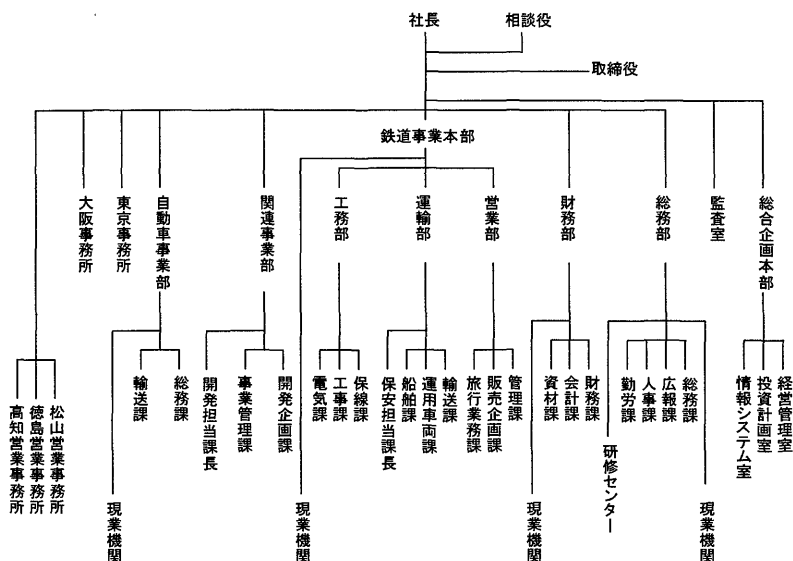
JR 6社の中で最も小さな会社であるため、組織もコンパクトで簡素化されている。

本社は 8 部 1 室 23 課体制をとり、営業部、運輸部、工務部等鉄道事業関係を統括するため、鉄道事業本部長を置いている。また、関連事業と自動車については事業部制として責任体制の明確化を図っている。

支店を設置せず、松山、徳島、高知に附属機関として営業事務所を設置している。

投資は基本的にすべて経営会議マターであり、鉄道事業で投資は、もうかるものしかやらせないという原則の下で、一件ごとに審査し、通達なり決定権限はすべて本社がもっている。小工事は総合企画本部が主管部と相談しながら案を作って、財務部が通達するという形で進めている。

<図Ⅲ-5-2 JR四国の組織図>



出所)『交通年鑑』1988年版、p.433

〔労働組合〕

4月1日の発足時には、鉄労、動労、日鉄労、社員労、職員組合、民労を加盟組合とする「四国旅客鉄道労働組合連合」(四鉄労)、「国鉄労働組合四国鉄道本部」(国労)、「四国鉄道産業労働組合」(四産労)、「全国鉄動力車労働組合四国地方本部」(全動労)の4組合が存在したが、5月23日にJR四国鉄輪会が結成された。

7月2日、鉄労中央本部は鉄道労連を脱退し、鉄産総連との間に緩やかな協議体をつくることを決定したが、鉄労四国総本部は7月6日、四鉄労にとどまり脱退しない方針を固めた。その後、7月15日に鉄労中央本部は7月2日の中央委員会決定を覆し、鉄道労連に復帰すること、及び7月16日、17日の全国大会を解散大会とすることを決定している。

7月9日、会社側と四鉄労、鉄輪会は、会社の自立、発展を共通認識として、争議行為の自粛等を内容とする労使共同宣言を調印しているが、8

月28日には、「四国旅客鉄道労働組合連合」は「四国旅客鉄道労働組合」（四鉄労）に統合され、9月29日、四鉄労、四産労と会社間で労働協約が合意された。

<表Ⅲ－5－4 労働組合の組織概要>

(1987年11月1日現在)

労働組合	結成年月日	組合員数	執行委員長
四国旅客鉄道労働組合	62.8.28	3,154	宮道義幸
国鉄労働組合四国本部	21.6.5	762	中野 齊
四国鉄道産業労働組合	62.1.30	258	竹内隆善
四国鉄道力車労働組合四国地方	50.2.14	13	中尾 寛
任意未加入者		111	
合計		4,298	

出所)『交通年鑑』1988年版、p.437

(4)今後の課題

開業初年度は、事業計画で予定した計上利益5億円を上回る10億円の経常利益をあげる等業績は比較的順調であったとはいえ、1987年度固有の傍俸的な要素もあり、経営基盤が安定したといい得るほどの状態にはない。今後ともこのようにうまくやっていけるかどうか、まだわからないというのが本音である。

1988年度は瀬戸大橋線開業の効果が大きいに期待されるものの、中長期的には、高速道が逐年整備・供用されること、高松空港ジェット化が1990年春に予定されること、約10年後には本四3架橋が完成の見通しにあることなど、経営環境は一層厳しさを増すものと考えられる。それゆえ、早急に取り組まなければならない主要な課題として、

- ① 鉄道輸送量の確保：瀬戸大橋効果を持続し、島内輸送シェアを維持するためには、主要線区のスピードアップと島外旅客の誘致が不可欠である。
- ② 自動車事業の伸展：高速道時代の到来に対応して、非効率的路線の見直し、貸切部門の拡大、鉄道輸送と有機的に連携した幹線自動車輸送への進展が必要である。

- ③ 関連事業の開発：関連事業収入を最も広い範疇でみても、営業収入の5%弱であり、駅ビル等は皆無の現状にある。新規開発による経営の多角化が必要である。
- ④ 経営安定基金の効率的運用：経営は基金運用収入に大きく依存する。できるだけ高利回りで運用することは当然として、金利情勢が会社全体の利益計画に与える影響をできるだけ緩和吸収するよう、運用技術上の工夫、計画的な収支管理技法を確立しなければならない。

といった課題が挙げられている。

また、私鉄なみに安定経営を続けるためには、さらに数%利益率（現在7.6%）を高めて10%配当が可能な体質にしなければならないが、その見通しは得られておらず、また、運賃改定なしで何年もやっていける体質ではなく、輸送量が落ちるときにどの程度運賃改定ができるかが重要な課題である。

Ⅲ 6. JR九州

(九州旅客鉄道株式会社 KYUSHU RAILWAY COMPANY)

(1) 事業の規模・概要

〔鉄道事業の規模〕

九州全域を営業エリアとし、620の駅を持つJR九州の1987年度末(1988年3月)の線区は以下のように構成されている。

幹線系線区	7 線区	1,159.4km
地方交通線線区	13線区	941.4km
特定地方交通線	9 線区	305km
計	29線	2405.8km

(ただし、鉄道統計年報では、2350.3km)

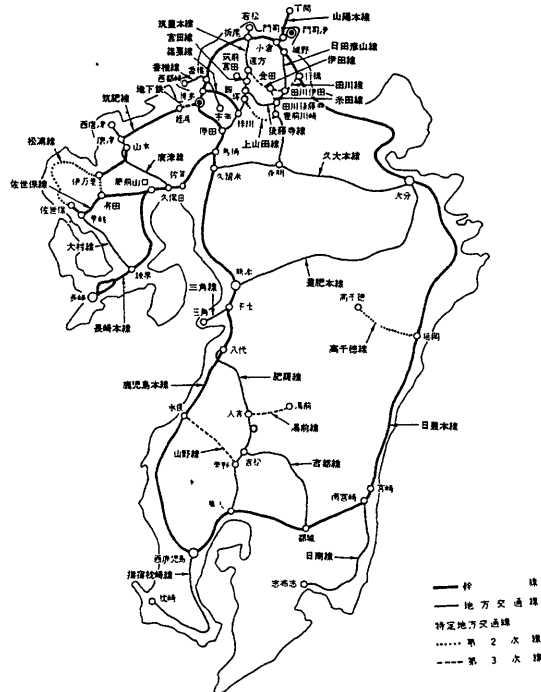
<表Ⅲ－6－1 鉄道路線別営業キロ>

種別	路線名	営業キロ	区間
1 幹線	鹿児島本線	399.5	門司港～鹿児島
1 幹線	佐世保線	48.8	肥前山口～佐世保
1 幹線	山陽本線	6.3	下関～門司
1 幹線	篠栗線	25.1	桂川～吉塚
1 幹線	筑肥線	68.3	蛸浜～唐津、山口～伊万里
1 幹線	長崎本線	148.8	鳥栖～長崎、喜々津～浦上
1 幹線	日豊本線	462.6	小倉～鹿児島
1 幹線小計		1,159.4	
2 地方交通線	指宿枕崎線	87.9	西鹿児島～枕崎
2 地方交通線	大村線	47.6	早岐～諫早
2 地方交通線	香椎線	25.4	西戸崎～宇美
2 地方交通線	唐津線	42.5	久保田～西唐津
2 地方交通線	吉都線	61.6	吉松～都城
2 地方交通線	久大本線	141.5	久留米～大分
2 地方交通線	後藤寺線	13.3	後藤寺～新飯塚
2 地方交通線	筑豊本線	66.1	若松～原田
2 地方交通線	日南線	89.0	南宮崎～志布志
2 地方交通線	肥薩線	124.2	八代～隼人
2 地方交通線	日田彦山線	68.7	城野～後藤寺～夜明
2 地方交通線	豊肥本線	148.0	大分～熊本
2 地方交通線	三角線	25.6	宇土～三角
2 地方交通線小計		941.4	
3 特定地方交通線	伊田線	16.2	伊田～直方
3 特定地方交通線	糸田線	6.9	後藤寺～金田
3 特定地方交通線	上山田線	25.9	豊前川崎～飯塚
3 特定地方交通線	高千穂線	50.1	延岡～高千穂
3 特定地方交通線	田川線	26.3	行橋～伊田

3 特定地方交通線	松浦線	93.9	有田～佐世保
3 特定地方交通線	宮田線	5.3	勝野～筑前宮田
3 特定地方交通線	山野線	55.7	水俣～栗野
3 特定地方交通線	湯前線	24.9	人吉～湯前
3 特定地方交通線小計		305.2	

出所)『国鉄監査報告書』昭和61年度版、『交通年鑑』1988年版、『鉄道要覧』平成2年版より作成

＜表Ⅲ－６－１ JR九州の鉄道線路図＞



出所) 鉄道ジャーナル1987年12月号、p. 38

[特定地方交通線]

JR九州が引き継いだ営業路線29線のうち、22線が地方交通線であり、さらにそのうち、9線305.2kmが特定地方交通線である。第2次特定地方交通線については転換のメドがたったものの、第3次特定地方交通線のあり方については、いずれも依然として協議中である。

<表Ⅲ－６－２　引き継いだ路線の概要と転換のプロセス>

線名	区間	距離	位置づけ	展開
上山田線	豊前川崎～飯塚	25.9	第２次路線	バス転換に合意済み
松浦線	有田～佐世保	93.9	第２次路線	第３セクター鉄道への転換に合意済み
高千穂線	延岡～高千穂	50.1	第２次路線	1987年度中に転換計画を確定
山野線	水俣～栗野	55.7	第２次路線	バス転換に合意済み
伊田線	伊田～直方	16.2	第３次路線	協議中
糸田線	後藤寺～金田	6.9	第３次路線	協議中
田川線	行橋～伊田	26.3	第３次路線	協議中
宮田線	勝野～筑前宮田	5.3	第３次路線	協議中
湯前線	入吉～湯前	24.9	第３次路線	協議中

〔自動車事業〕

JR九州は、210両の車両で12の路線1267.6kmと貸切バスの営業を本社自動車事業部のほか9営業所3支所で行っている(表Ⅲ－６－３参照)。公共的使命の強い山間路線や地方都市間輸送が主体であり、経営的には非常に厳しい面があるが、通勤・通学・買い物等、地域の足として重要な役割を担っている。

<表Ⅲ－６－３　路線事業の概要>

営業所	路線名	距離
直方	直方線	197.3km
嬉野	嬉野線	36.7km
臼杵	臼三線	60.7km
	佐賀関線	39.8km
山鹿	山鹿線	69.8km
宮崎	宮林線	151.7km
都城	都城線	79.9km
妻	日肥線	219.9km
鹿児島	北薩線	134.2km
	国分線	140.0km
	加治木線	69.4km
山川	山川線	70.5km
合計		1,269.9km

出所)『交通年鑑』1988年版、p.449

1986年11月以降、路線のリストラを進めてきたが(表Ⅲ－６－４参照)、今後とも重点路線の充実、貸切事業区域の拡大及び高速バス路線への参入

拡大、鉄道とのサービスの一元化を図っていくことを計画している。また、JR九州では、鉄道とバスとの連携の強化、経営基盤の安定を確保することが必要であるとの理由から、自動車事業部門を「分離しない」という結論を運輸大臣に報告している。

<表Ⅲ－6－4 新規開業線及び廃止路線（1986年11月～1987年10月）>

新規開業路線			廃止路線		
直方線	直方バスセンター～直方	0.1km	直方線	宮田町～筑前中畑	3.1km
	沼口～宮内（九州縦貫道）	28.7km	加治木線	加治木本町～嶽	11.9km
国分線	旭通～迫田	1.4km		永原～竹山口	4.3km
	垂水中央～垂水港	0.5km		上鶴原～竹山	0.9km
	垂水中央～垂水中央病院	1.3km	白三線	下小坂入口～中小坂入口	3.5km
嬉野線	枯木塔～青陵高校前	3.3km	日肥線	北校前～山路	4.5km
合計		35.3km		大河内橋～下ノ原	5.9km
			合計		34.1km

出所)『交通年鑑』1988年版、p. 460

【関連事業】

現在の関連事業収入は、JR九州の全収入の約4％であるが、第二の収入源として経営基盤を左右するものであり、14業種・35駅71店舗で営業を展開している。当面、二桁台の収入比率を目指し、あらゆる事業を積極的かつ着実におこなっていくことを予定している。

従来からの「構内営業」（営業主体が、九州キヨスク、にしよく九州などの構内事業者によるものと直営店舗）、「構内旅客運送営業」、「広告業」、「不動産賃貸業」（約7000件にわたる賃貸契約への変更と高架下未開発区域の開発促進を課題としている）、「駅ビル営業」（博多・小倉他5駅で6社が営業）、「直営店舗営業」（1987年10月現在35駅71店舗）に加えて、1987年4月に保険代理店業、施設園芸業、9月にパレット製造、ミニSL、コンピュータソフト開発（派遣を含む）について認可申請を行い、5月21日、10月9日に認可を受けている。

また、旅行業への進出は、最も力を入れている分野であり、本社営業本部にジョイロード課を設置し体制を整えている。今後は更に、有利な立地

条件・人材を活かして、各種事業のノウハウを積極的に取り入れ、不動産・金融サービス業などあらゆる業種の事業化について検討していくとしている。

(2)経営の特徴

[経営環境]

九州は、産業構造転換の影響により景気は低迷し、高速道路網や航空路線網の整備も着実に進められており、JR九州をとりまく環境は一段と厳しくなるものと予想される。例えば、九州縦貫自動車道や横断道路の整備が進展するに伴い、高速バスのシェアが拡大しており、一方、福岡－鹿児島間の航空輸送量はすでに鹿児島本線の福岡地区－鹿児島地区の輸送量をしのいでいる。

地域の流動状況を見ると、南九州は、人口密度が低く旅客流動も少ないが、北部九州は、比較的人口密度も高く、都市相互の旅客流動も多いこと、利用者の約95%が島内で流動しており（残り5%が本州との流動）、九州島内での完結度が高いことが特徴的である。

こうした中で、JR九州は真にくらしに役立つ鉄道として、スピードアップ、列車の増発、車両アコモデーションの向上や新駅の設置などをより一層進め、新たな発想で駅の総合コミュニティセンター化や関連事業の開発に力を注いでいる。福岡、北九州の両百万都市をはじめ、大分・鹿児島・宮崎・長崎・佐世保など、各県庁が所在する大中都市圏が100～200kmの距離をにおいて点在するとともに、景観的資源・歴史的観光資源にも恵まれ、鉄道の果たす役割は大きく、希望のもてる地理的背景にあると認識されている。

[企業経営の基本的方向性]

JR九州は、九州全域を結び、地域住民のくらしにとけこんだ鉄道をめざして、「人と街とのふれあいをとおして生き活きた明日をひらく お

客さま企業」を企業理念とし、「くらしの窓 ふれあいの道」というコンセプトワードで表現している。さらに企業理念を実現するために

①私たちは、お客さまの気持ちとニーズを第一に考えます。

②私たちは、チャレンジ精神で企業の展開に尽くします。

③私たちは、新たな発想で常に仕事の改善に努めます。

という3つの行動理念を作成している。

民間企業初年度は特に、「先生はお客様で、教科書は地域のニーズ」であること心構えとして、社内では「SCAI（スカイ）作戦」= Smile, Challenge, and Innovationを繰り返しながら、利用者に誠意をこめたサービスの提供をめざした。

〔鉄道事業の基本的方向性〕

厳しい経営環境の中、経営の基盤を確固たるものとするためには、当社のもてるあらゆる経営資源を最大限に活用し、きめ細かな接客サービスの向上を図り、利用者ニーズに応えていくことが大切であるとの認識に立ち、6月1日から1ヶ月、「お客様に教えていただくキャンペーン」を行い自治体、企業、商店等の約2,200カ所を訪問するとともに、JR九州お客様懇談会の開催、エコーセンターの設置等から、利用者の声を聞き各種施策に反映させた。これらはホームライナー、エアポートライナーの運行、ニーズに即したダイヤの設定として増発・増結、等につながっている。

また、鉄道への投資は国鉄時代の減価償却費170～180億円の範囲を一応のメドとし、関連事業など新規のものは案件の内容によってその都度決定した。その主なものは、ハイパーサルーン、オランダ村号、通勤用EC、DCの冷房化などの車両関係と13カ所の新駅設置、13カ所の駅舎改築、踏切改良、貸切バスの新製、（その他に38店の直営店舗新設工事等）であり、原資はすべて自己資金である。

[1987年度の決算概要]

1987年度の経営成績は、当期利益で当初の目標を上回る 9 億円の黒字を計上した。これは政府の内需拡大策などにより景気が順調に回復し、旅客流動が活発化したことに加えて、全社一丸となった増収努力、きめ細かな輸送改善施策、全社員の懸命な経費削減努力等のたまものである側面が大きい。

国鉄最後のダイヤ改正（1986（昭和61）年11月）が好評であり、スピードアップや頻度向上に努めたこと、ハイパーサルーン等新車両の投入によるイメージアップが功を奏したこともあって、1987年度の輸送人キロは前年度にくらべ5%近くも増えた。これは国鉄時代、輸送量が1985年度を除き毎年2～3%ずつ確実に落ちていたことからすれば画期的であり、その成果が鉄道事業収入の大幅な増加につながった。

(3) 組織と労働

[組織]

JR九州は、福岡市（情報システム室を除く総合企画本部、総務部、営業本部など、非技術系の部・室）と北九州市（技術・運行本部及び自動車事業部等）の2箇所には本社を置いている。

このうち、鉄道事業本部は営業本部と技術・運行本部から構成されている。営業本部のうちジョイロード課は旅行業を推進しており、福岡市と北九州市小倉に営業支店を、佐賀市と宮崎市に営業事務所を置いている。関連事業部は、2つの課のほか、事業推進体制を明確にするため、8月から事業センター制を取り入れ、直営店舗、ニューメディア、保険の3センター制をとっており、自動車事業部は、2つの課で全九州の9営業所3支所を管理している。これらは経営責任を明確にするため事業部制をしいている。

また、付属機関として国鉄門司局のうち長崎地区を独立させて長崎支店（その他の地区は本社直轄）、旧大分、熊本、鹿児島局のエリアをそれぞれ

大分支店、熊本支店、鹿児島支店とし、運輸省等の窓口・営業拠点として東京事務所、大阪事務所を置いている。

<表Ⅲ－6－5 経営成績の概要>

単位：億円

科目	事業計画A	実績B	B－A
経常損益の部			
(営業損益の部)			
鉄道事業			
営業収益	1,148	1,266	118
営業費	1,436	1,547	111
営業損益	288	280	△ 8
その他事業			
営業収益	52	32	△ 20
営業費	52	39	△ 13
営業損益		7	7
全事業			
営業収益	1,200	1,298	98
営業費	1,488	1,588	99
営業損益	288	288	0
(営業外損益の部)			
一般営業外収益		21	21
一般営業外費用	1	1	0
経営安定基金運用収益			
経営安定基金運用収入	283	283	0
経常利益	△ 6	15	21
特別損益の部			
特別利益	18	39	21
特別損失		18	18
税引前当期利益	12	36	24
法人税等	8	27	19
当期利益	4	9	5

注) 記載金額は、億円未満を切り捨てて表示してある。

事業計画では直営店舗収入20億円を計上、実績は鉄道事業収益で計上
事業計画では直営店舗の経費12億円を計上、実績では鉄道事業費で計上
出所) 運輸と経済1988年10月号 p. 44

<表Ⅲ－5 財政状態の概要>

科目	期首A	期末B	B－A	科目	期首A	期末B	B－A
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産*	123	625	502	流動負債	45	428	383
現金・預金		525		未払金		232	
未収運賃		13		預かり連絡運賃		57	
未収金		14		前受金		25	
貯蔵品		26		その他		112	
その他		45					
固定資産*	3,380	3,299	△ 81	固定負債	345	373	28
鉄道事業固定資産		2,938		退職給与引当金等	345	373	28
その他事業固定資産		67		負債合計	390	801	401
各事業関連固定資産		188		(資本の部)			
建設仮勘定等		60		資本金	160	160	0
投資等		52		法定準備金	2,953	2,953	0
子会社株式		35		資本準備金	2,953	2,953	0
投資有価証券		15		経営安定基金	3,877	3,877	0
その他		1		剰余金		9	9
経営安定基金資産				当期未処分利益		9	9
清算事業債権	3,877	3,877	0	(うち当期利益)		9	9
				資本合計	6,990	6,999	9
資産合計	7,380	7,901		負債・資本合計	7,380	7,801	421

注) *は経営安定基金に属する資産を除く
出所) 運輸と経済 1988年10月号 p.45

1987年度4つの支店には収入目標のみを与え、経費は本社で一括してコントロールしたが、1988年度には各支店に純収入を想定させ、予定経費との差をノルマとする差益損ルールを採用することとしている。

注目しておきたいのは、公式な組織とは別に業務全体を見直すシステム委員会の存在である。1987年度仕事の進め方は国鉄時代の手法を踏襲する形でスタートしたが、仕事の進め方・ルールを民間型にするべく、社長をトップとして発足させた。具体的には、2～3年かけてOA化を含む民間型会計制度を自社で策定し、管理部門の能率化を図ること不可欠かつ上場時の審査基準にもかかわる問題であると認識して、財務に詳しい人材を取締役で九電から迎え、体制づくりを進めている。

[労働組合]

1987年度末、JR九州には、九州旅客鉄道労働組合（九鉄労）、九州鉄道

ならない。

ここで特筆しておくべき課題は、「経営安定基金」の運用に関わるものであろう。JR九州は3877億円の経営安定基金を保有しているが、1988年度までは元金は全額国鉄清算事業団にあり、今年度これを全額7.3%で運用したものと清算事業団から283億円の運用益金を受け取った。しかしながら、1989年度からはこの元金部分が8年かけて（元利均等償還方式で毎年650億円づつ）戻ってくる。償還された元金部分については毎年7.3%以上の金利で運用しなければ運用益に穴があきまじめるが、利回りで7.3%を確保するのは容易ではない。しかも、インフレ局面では基金の目減りを考えなければならない。

こうした状況下で、JR九州は部分的に自主運用を行っている。1987年度損益計算書「一般営業外収益」21億円のうちの大部分18億円がその成果である。基金の性格上、あまりリスクの高い運用はできないし、確実ではあるものの利回りが低すぎれば会社の浮沈に関わるため問題は深刻であり、何人かの人たちを銀行、証券、信託などに勉強に出しシミュレーションによる机上訓練をおこなっている。

ただし、本業の足腰を鍛え、運用益への依存度を減らすのが本筋であることは十二分に認識されている。

Ⅳ. 今後の「課題」と「方法」

本稿は、JR旅客6社の「原点」を明らかにすることを意図したが、残念ながらメモ程度にしかならなかったことは認めざるを得ない。事前に期待した成果があげられなかったのは、もちろん筆者自身の能力に負うところが大きい、それ以外にもいくつかの要因があげられる。その最大のものは6社を統一的な形で整理するための資料が存在しないか、あるいは存在したとしても予想以上に入手が困難であったことである。

実際、6社のうち一部の会社については確認されても、他の会社については確認されない項目が多く、統一したフォーマットを心がけたにも関わらず論述がまちまちであったり、場合によっては割愛したケースが存在する。特に、輸送量のより詳細なデータ、関連事業の詳細、従業員の配置等、もっと丁寧に扱うべきであったことが反省される。

また、JR東日本社長の住田正二（当時）をはじめとして、開業初年度のトップマネジメントの考え方は、その後の各社の展開に極めて大きな影響を及ぼしたと考えられるが、本来十分に検討すべきものであるが、この点についてもほとんど対応できなかった。

ただし、どのような資料をどのような場所で入手できるか、どのようなデータなら入手可能であるか、が明らかになったこと、今回入手したデータをほぼすべてを電子化しえたこと等、それなりに満足のいく作業であった点は認められる。今後、本稿であつかったテーマについては、上記の諸課題に重点を置いて漸進的に充実させていくつもりである。

ところで、筆者の最終的なねらいは、JR発足後の各社の行動と政策の展開を整理することにある。この後ごく大ざっぱにでも、交通年鑑、運輸白書、運輸経済統計要覧、鉄道統計要覧、数字で見る鉄道等、比較的入手しやすい資料を整理することに着手したい。というのは、本稿を執筆していく上で身にしみたのであるが、JRを分析する場合に体系的な資料は限られており、その一方で、新聞・雑誌等も含めると端的にふれられた資料は膨

大なものにのぼる。それゆえ、何よりもまず「フレームワーク」を確立して、少しずつ充実させていくのが妥当であるように思われるからである。

角本先生は、JR各社に対する政策の展開は大きく3つに区分されるとしている。それは、①すべが順調に進んだ1987年から1991年、②輸送量が横這いで推移した1992年から1996年、③輸送量が漸減に転じた1997年以降、である。こうした大きな流れの中で、JR各社はどうか対処してきたが、また政策はどのように展開してきたか、という整理が重要であると述べられている。筆者も、この考え方は適切であり、基本的にこの方向で整理を進めていきたいと考えている。具体的には、

1. 1987年度から今日に至るまでの各種データを整理し、輸送量の変化で区分される3つの期間中、各社の経営状態はどのようなものであったかを確認する。

2. JR各社をめぐる政策は、どのように展開してきたかを明らかにする。

これら2つを踏まえて、

3. 第1の期間である1987年から1991年の間
4. 第2の期間である1992年から1996年の間
5. 第3の期間である1997年以降

それぞれについて、JR本州3社と3島会社、貨物会社に分けて、a. 経営関係、b. 営業輸送・運賃、c. 関連事業、d. 会計経理、e. 投資、f. 労使関係、g. 他交通手段との関係、を基本として整理する形で進めていく。

<資料及び参考文献>

『国鉄監査報告書』昭和61年度版

『交通年鑑』1988年版

『モビリティ』1987年春号

『鉄道ジャーナル』1987年8月号～12月号

『鉄道ジャーナル別冊 年鑑日本の鉄道』1990年版

『鉄道統計年報』1987年度版

『鉄道要覧』平成2年度版

『運輸白書』各年度版

『運輸経済統計要覧』各年度版

『運輸と経済』1988年10月号

(白鷗大学経営学部専任講師)